



Bachelorarbeit

Kulturelle Differenzen und ihre Bedeutung für das Management österreichischer und polnischer Unternehmen

Vorgelegt von:

Joanna Suska

Trepulkagasse 3/1/41

1110 Wien

joannasuska@interia.pl

Eingereicht am Studiengang

Interkulturelle Kompetenzen: Prof. Dr. Otto Hammer

Mai 2012

INHALTSVERZEICHNIS

I ABBILDUNGSVERZEICHNIS	4
II TABELLENVERZEICHNIS	4
1. EINLEITUNG	5
1.1 Zielsetzung	6
1.2 Methodisches Vorgehen.....	6
2. DER BEGRIFF KULTUR, BEDEUTENDE ANSÄTZE DER INTERKULTURELLEN FORSCHUNG UND IHRE TYPISCHEN AUSPRÄGUNGEN	6
2.1 Allgemeine Anmerkungen	6
2.1.1 Österreich.....	8
2.1.2 Polen.....	10
2.2 Bedeutende Ansätze zur Erklärung und zur Unterscheidung von Kulturen.....	11
2.2.1 Die Kulturdimension Kluckhohn/ Strodbeck.....	12
2.2.2 Die Kulturdimension von Hall.....	16
2.2.3 Kulturdimension von Hofstede.....	19
2.2.4 F. Trompenaars.....	28
2.2.5 R.R. Gesteland	30
3. DER BEGRIFF MANAGEMENT, TYPISCHE MANAGEMENTBEREICHE UND BEISPIELE, IN DENEN KULTURELLE UNTERSCHIEDE DEUTLICH AUFTRETEN	33
3.1 Der Begriff Management.....	33
3.2 Typische Managementbereiche, in denen kulturelle Unterschiede auftreten	35

3.2.1 Verbale und non-verbale Kommunikation	36
3.2.2 Verhandlungen in ausländischen Märkten	37
3.2.3 Unternehmenserweiterung durch internationale Zusammenschlüsse	38
3.2.4 Gründung und Management kooperative Unternehmensformen	39
3.2.5 Stereotypen und Vorurteile	42
4. DIFFERENZEN IN DER TÄGLICHEN BEOBACHTBAREN UNTERNEHMERISCHEN/MANAGEMENTPRAXIS	44
4.1 Sitten und Gebräuche	46
4.2 Wertvorstellungen von Polen und Österreichern	48
5. KULTURELLE UNTERSCHIEDE ZWISCHEN ÖSTERREICHERN UND POLEN UNTER BERÜCKSICHTIGUNG WICHTIGER THEORETISCHER ANSÄTZE UND IHRE BEDEUTUNG AM ARBEITSPLATZ	51
5.1 G. Hofstede	53
5.2 Unterschiede in der zwischenmenschlichen Beziehung	54
5.3 Unterschiede in der Kommunikation	58
5.4 Unterschiede in der Zeitorientierung	59
5.5 Verhaltensunterschiede	60
6. WELCHE BEDEUTUNG HABEN DIE BEOBACHTBAREN UNTERSCHIEDE FÜR DAS AUSLÄNDISCHE MANAGEMENT VON POLNISCHEN UND ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN?	63
6.1 Wirtschaftlicher Vergleich Österreich und Polen	66
III LITERATURVERZEICHNIS	69
IV ERKLÄRUNG ZUR SELBSTÄNDIGEN ANFERTIGUNG	71

I ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Kulturzwiebel	7
Abbildung 2: Managementbereiche mit kulturellen Unterschieden	35
Abbildung 3: Marketing-Mix	36
Abbildung 4: Wichtige Werte	51
Abbildung 5: Kulturdimensionen ein Vergleich zwischen Österreich und Polen	53
Abbildung 6: Low-context und high-context-Kulturen	58

II TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Kulturelle Grundannahmen von Kluckhohn/Strodtbeck und ihre Ausprägungen.....	13
Tabelle 2: Zeitorientierung von Hall.....	18
Tabelle 3: Kulturdimension Machtdistanz von Hofstede.....	21
Tabelle 4: Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung von Hofstede.....	23
Tabelle 5: Kulturdimension Kollektivismus/Individualismus von Hofstede.....	25
Tabelle 6: Kulturdimension Kurz-/Langzeitorientierung von Hofstede.....	27
Tabelle 7: Abschlussorientierte versus Beziehungsorientierte Kulturen von Gesteland.....	30
Tabelle 8: Formelle versus Informelle Kulturen von Gesteland.....	31
Tabelle 9: Monochrome versus Polychrone Kulturen von Gesteland.....	32
Tabelle 10: Reservierte versus Expressive Kulturen von Gesteland.....	32
Tabelle 11: Kulturelle Differenzen ein Vergleich zwischen Österreich und Polen....	61

1. EINLEITUNG

In der heutigen globalen Welt ist fast jeder Staat ein Teil einer internationalen Organisation, sei es politischer oder wirtschaftlicher Natur. Kein Land kann mehr in einer Isolation überleben. Die wirtschaftlichen Güter werden in der ganzen Welt hergestellt und gehandelt. Unternehmen gründen Tochtergesellschaften und verstreuen diese über den ganzen Globus.

Zwischenmenschliche Interaktionen auf internationaler Ebene nehmen dementsprechend in hohem Maße zu. Menschen aus den verschiedensten Ländern und Gesellschaften treffen in den unterschiedlichsten Kontexten aufeinander. Obwohl die verbale Kommunikation zwischen ihnen durch die englische Sprache erleichtert wird, darf nicht vergessen werden, dass sich hier Personen treffen, die Mitglieder anderer Kulturen sind. Ihre jeweilige Wahrnehmung und ihr Verhalten weichen aufgrund verschiedenster kultureller Prägungen in vielen Aspekten stark voneinander ab. Dies kann unter Umständen zu Missverhältnissen oder beispielsweise einem Abbruch von Verhandlungen führen. Dementsprechend werden Informationen über die in den Kulturen unterschiedlich stark ausgeprägten Eigenheiten und Merkmalen benötigt, um die Fähigkeit zu fördern, mit diesen Unterschieden umzugehen.

In dieser Arbeit gehe ich auf die Differenzen zwischen den Kulturen Österreichs und Polens ein. Die Beziehung zwischen Österreich und Polen hat sich seit dem Beitritt der Republik Polen zur Europäischen Union am 1. Mai 2004 intensiviert und scheint gut zu sein. Es finden regelmäßige Treffen auf den wirtschaftlichen und politischen Ebenen statt. Österreichische Unternehmen, vor allem Banken, Versicherungen und Bauunternehmen, zählen zu den größten Auslandsinvestoren in Polen. Sehr viele Polen verbringen ihren Urlaub in Österreich, während immer mehr Österreicher die polnische Kultur kennen lernen möchten. Der „kulturelle Nachbar“ Polen ist für Österreich ein wichtiger Partner innerhalb der Europäischen Union.

All dies zeigt, dass die Bedingungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit vorhanden sind. Ziel dieser Arbeit ist es jedoch, die kulturellen Unterschiede zu entdecken und ihre Bedeutung zu analysieren.

Dass ich dieses Thema als Bachelorarbeit gewählt habe, ist auch nicht zufällig. Ich bin gebürtige Polin und lebe aber schon seit mehreren Jahren in Österreich. Ich habe bereits erste Berufserfahrung in Österreich gesammelt. Das Thema hat für mich daher eine besondere Bedeutung. An dieser Stelle möchte ich mich auch für etwaige unglücklich gewählte deutsche Ausdrücke bzw. Rechtschreibfehler entschuldigen.

1.1 Zielsetzung

In der vorliegenden Arbeit werden kulturelle Differenzen im Management von den zwei geografisch sehr nahe liegenden Ländern Österreich und Polen analysiert und dargestellt. Ziel der Arbeit ist es, die kulturellen Unterschiede aufzudecken und zu verstehen, da ohne ein angemessenes interkulturelles Wissen und die Sensibilität dafür eine Führungskraft auch mit den besten Fachkenntnissen über die internationale Zusammenarbeit keinen Erfolg haben kann.

1.2 Methodisches Vorgehen

Als Einführung werden im ersten Teil dieser Arbeit umfassende theoretische Grundlagen vorgestellt und definiert. Besondere Beachtung finden hier der Kulturbegriff sowie die Erklärung diverser Kulturdimensionen. Im Anschluss folgt eine Analyse ausgewählter Kulturdimensionen. Außerdem werden verschiedene Managementfelder angesprochen, in denen die kulturelle Diversität zu beachten ist. Darauf folgt eine kurze Bewertung der herausgearbeiteten Ergebnisse. Hier sollen mögliche kulturelle Differenzen der ausgewählten Länder dargestellt werden.

2. DER BEGRIFF KULTUR, BEDEUTENDE ANSÄTZE DER INTERKULTURELLEN FORSCHUNG UND IHRE TYPISCHEN AUSPRÄGUNGEN

2.1 Allgemeine Anmerkungen

Der Begriff Kultur ist seit langer Zeit Gegenstand verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen. Vielen Anthropologen, Ethnologen, Soziologen, Psychologen und Religionswissenschaftler setzen sich mit kulturellen Fragestellungen auseinander. Eine genaue Definition des Begriffes und des Konzeptes Kultur gibt es nicht. Jedoch ist eine grobe Klärung des Kulturbegriffes möglich, an die ich mich heran wagen möch-

te, da eine Annäherung an die Definition des Begriffes Kultur für das weitere Vorgehen dieser Arbeit notwendig ist. Diese Arbeit soll allerdings keinen Beitrag zur Klärung des Kulturbegriffes liefern, sondern nur als Orientierung für das weitere Vorgehen dienen.¹

Die Anthropologen Alfred Kroeber und Clyde Kluckhohn waren die ersten Autoren, die in den sechziger Jahren über 160 verschiedene Definitionen von Kultur identifizierten.

„Kultur ist die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer sozialen Einheit, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese soziale Einheit gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat.“²

Hofstede spricht von „... einer kollektiven Programmierung des menschlichen Denkens, welches unter den Mitgliedern der verschiedenen Kategorien von Menschen unterschieden werden kann“. Hofstede unterteilt die Kultur auf folgende Ebenen: Symbole, Helden, Rituale und Werte. Es bildet sich ein sogenanntes Zwiebelmodell, in dem die Symbole die äußerste Schicht einer Zwiebel bilden. Danach kommen die Helden, die Rituale und schließlich die Werte, die den inneren Kern der Zwiebel bilden.

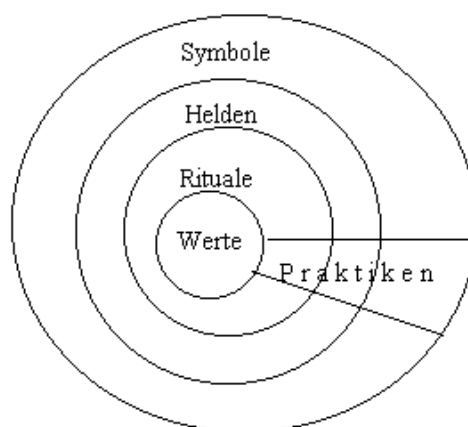


Abbildung 1: Kulturzwiebel

In Anlehnung an Hofstede, 2006, S.8

¹ Vgl. Washika Haak-Saheem 2011, S. 5

² Aus. Kutschker/ Schmid 2011, S. 674

Unter Symbolen sind Worte, Gesten und Bilder zu verstehen, die nur von denen verstanden werden, die die gleiche Kultur haben. Helden sind die berühmten Persönlichkeiten, die immer eine Vorbildfunktion erfüllen und einen hohen Status in der jeweiligen Kultur haben. Rituale sind kollektive Handlungen, die man in bestimmten Situationen ausführt. Dies können Gruß-Formen oder religiöse Feierlichkeiten sein.³ Die Kultur bildet auch ein Landesimage. Das ist ein Bild von einem Land und seiner Bevölkerung, das sich in den Köpfen der Menschen bildet. Es umfasst alle positiven Meinungen, vor allem aber auch negative oder falsche Vorstellungen zur Geschichte, Kultur, Politik oder Wirtschaft eines Landes. Das bedeutet, jedes Land kann wie ein Produkt oder eine Marke betrachtet werden. Es ist entweder vielen bekannt oder nur wenigen. Es hat entweder ein gutes Image oder ein schlechtes. Die Regierung eines Landes soll wie ein typischer Produktmanager versuchen, ihr Land als unverwechselbare und attraktive Marke in den Köpfen der anderen Menschen (Urlauber, Investoren, Arbeitskräfte) zu hinterlassen.⁴

Am Beispiel des Zwiebel diagrams (Symbole, Werte, Rituale und Helden) möchte ich jetzt eine kurze Kultur-Charakteristik über die beiden Länder Österreich und Polen liefern.

2.1.1 Österreich

Wenn man an die österreichische Mentalität denkt, von österreichischer Identität oder Kultur sprechen will, dann stellen sich sofort mehrere Fragen und es tauchen einige Probleme auf, die eine eindeutige Antwort erschweren. Die österreichische Kultur ist mit der deutschen Kultur sehr verwandt. „Im Prozess der Ausbildung konkurrierender sprachnationaler Einheiten innerhalb der Habsburgermonarchie entwickelten die deutsch sprechenden Österreicher ein deutsch-österreichisches Nationalbewusstsein, das einerseits durch die emotionale Orientierung an der Dynastie und Staatlichkeit der Habsburgermonarchie, andererseits durch eine (ebenso emotionale) sprachlich- kulturelle Orientierung am ‚Deutschtum‘ gekennzeichnet war. Zum Unterschied davon fehlte dem deutschen Nationalbewusstsein in Deutschland der Österreich-Bezug. Pointiert ausgedrückt, entstanden im Prozess der Nationsbildung zwei Deutsche Nationen: Eine im Bismarckreich, die Nation der ‚Reichsdeutschen‘, und eine in

³ Vgl. Hofstede 2006, S. 211

⁴ Vgl. <http://www.wu.ac.at/werbung/download/forschungsbericht/laenderimageforschung.pdf> , abgerufen am 10 Mai 2012

der Donaumonarchie, die Nation der „Deutschösterreicher“ oder österreichischen Deutschen.“⁵ Ursprünglich erscheint in diesem deutsch-österreichischen Bewusstsein Landes-Bewusstsein, österreichischer Kaiser- und Staatspatriotismus und deutsches Sprach- bzw. Kultur-Bewusstsein kaum oder gar nicht getrennt.“⁶ Im Jahr 1956 veranstaltete das Fessel-Institut eine wichtige Umfrage unter dem Titel „Nationalbewusstsein der Österreicher“ zur Frage: „Sind Sie persönlich der Meinung, dass wir eine Gruppe des deutschen Volkes sind oder sind wir ein eigenes österreichisches Volk?“ Die Auswertung war interessant, denn 49 Prozent antworteten, dass die Österreicher ein eigenes Volk sind, 46 Prozent entschieden sich für die Zugehörigkeit zum deutschen Volk und 5 Prozent waren unentschlossen.⁷ Nach einer anderen Umfrage im Jahr 1995 waren 90 Prozent der Österreicher davon überzeugt, dass die Welt besser wäre, wenn alle Länder so wären wie ihres.⁸

Ein anderer Aspekt, der zu bedenken ist und der verursacht, dass man dem Land spezifische Eigenschaften schwer zuzuschreiben kann, ist die vielfältige Zuwanderung, z.B. aus Ungarn, Tschechien oder Polen. Der österreichische Sozialwissenschaftler Günther R. Burkert-Dottolo schreibt: „Kaum ein historisches Staatengebilde in Europa war in seiner Geschichte so sehr außengesteuert wie Österreich. Nirgends wurde das Identitätsbewusstsein so tief getroffen und verletzt wie in den österreichischen Ländern vom 16. bis zum 20. Jahrhundert. Die dadurch entstandene Unsicherheit spiegelte sich beispielsweise in einem Wettbewerb wider, den die „Innsbrucker Nachrichten“ 1919 durchführten, um einen „unbelasteten“ Namen für unser Territorium zu finden: Hochdeutschland, Neudeutschland, Jungdeutschland, Deutsche Südstaaten, Deutsches Bergreich, Deutsches Donauland, Donau-Germanien, Treumarck oder Deutsches Friedland sind nur einige Beispiele. Die Entscheidung trafen schließlich die Alliierten, die darauf bestanden, den Vertrag von Saint-Germain mit der „Republique d’Autriche“ abzuschließen. So kam es zur Republik Österreich.“⁹

⁵ Aus. Ernst Brückmüller 1996, S. 286 ff

⁶ Aus. Friedrich Wieser 1905 S, 57

⁷ Vgl. www.demokratiezentrum.org Ernst Bruckmüller S.14, abgerufen am 15. April 2012

⁸ Vgl. http://www.hkbu.edu.hk/~europe/euroch/a/intro/basis.htm#Eigenbilder:_Die_MentalitProzentC3ProzentA4t_der_ProzentC3Prozent96sterreicher, abgerufen am 11. Mai 2012

⁹ Aus. http://www.hkbu.edu.hk/~europe/euroach/a/intro/basis.htm#Eigenbilder:_Die_MentalitProzentC3ProzentA4t_der_ProzentC3Prozent96sterreicher, abgerufen am 11. Mai 2012

Wenn man das Telefonbuch aufschlägt, findet man Namen wie Navratil, Horvath und Mrzozovski. In der Speisekarte findet man Gulasch, Knödel und Cevapcici. Als Symbole österreichischer Identität gelten die Berge, Skifahren, Wandern, der Stephansdom, Klassische Musik, Operette, der Wiener Prater, etc., und auch nicht selten geringe Managementkompetenzen sowie auch die Assoziation von „Österreicher“ mit Antisemitismus. Viele sozialwissenschaftliche Studien liefern Aussagen über Selbstbilder von Österreichern, die sich als gemütlich, lustig, musikalisch, fleißig, tüchtig, hilfsbereit, friedfertig und höflich einschätzen. Die anderen Nationen sehen die Österreicher als verhältnismäßig langsam, altmodisch, langweilig, ordentlich und gastfreundlich. Österreicher aus der Ruhe zu bringen oder mit Neuerungen zu beeindrucken, kostet Energie, Zeit und Nerven.

Worauf oder auf wen sind die Österreicher also stolz? Die Österreicher sind stolz auf berühmte Wintersportler, kristallklares Trinkwasser und weltberühmte Komponisten wie Mozart, Strauß, Haydn, Maler, etc. „Es fehlen empathische Vorstellungen von Freiheitskämpfen oder Revolutionen, aber auch von großen Herrschern oder Geisteshelden. Die Republik Österreich, deren „kulturelles Gedächtnis“ heftig umkämpft erscheint, hat keinen verbindlichen kulturellen Kanon, der über Landschaft, Sozialpartnerschaft und Neutralität hinausgeht.“¹⁰ Bekannte Österreicher sind u.a. Arnold Schwarzenegger, Niki Lauda, Dietrich Mateschitz. Österreicher sind auch Titel-Fetischisten; der Titel steht im Reisepass, Führerschein und Personalausweis. Uni-Absolventen werden Ironie frei mit „Herr Magister“ oder dergleichen angesprochen.¹¹

2.1.2 Polen

Polen war lange Zeit Spielball fremder Mächte, unterdrückt von unterschiedlichen Nationen von Ost und West. Wie kaum ein anderes Land hatte Polen unter seinen Nachbarn zu leiden. Mehrmals wurde das Land von Deutschland und Russland aufgeteilt und verschwand sogar für 123 Jahre von der politischen Landkarte.¹² Eine wichtige Charaktereigenschaft des Volkes resultiert aus einer tief schürfenden Angst, ausgebeutet, besetzt oder beeinflusst zu werden. Die Bedrohung von außen verstärkt das kulturelle Selbstbewusstsein des Landes. Über Generationen hinweg ge-

¹⁰ Aus. www.demokratiezentrum.org Ernst Brückmüller S,20, abgerufen am 16 April 2012

¹¹ Vgl. http://www.hkbu.edu.hk/~europe/euroach/a/intro/basis.htm#Eigenbilder:_Die_MentalitProzentC3ProzentA4t_der_ProzentC3Prozent96sterreicher, abgerufen am 11 Mai 2012

¹² Vgl. Roland Brockmann 2006 S, 38

lebtes Nationalbewusstsein hat sich eher verstärkt als gemildert.¹³ Polen ist rebellisch, was sogar aus der polnischen Nationalhymne heraus zu hören ist: „... noch ist Polen nicht verloren“.

Wie sehen die anderen Nationen dieses Land? Polen ist sehr katholisch, das ist meistens die erste Assoziation mit dem Land ist; als zweite Assoziation werden die Solidarnosc und Lech Walesa genannt.¹⁴ Die Ursache liegt wahrscheinlich in der jahrelangen Unterdrückung des Glaubens. Es bildete sich eine nationalistische Kirche und man glaubte, dass sich diese Kirche für die Gläubigen einsetzt und die Unterdrückten unterstützt. Die Polen betrachtet man als anarchisch, spartanisch, leichtsinnig, unordentlich und stolz. Polen ist auch für seine Gastfreundlichkeit bekannt. Ein bekanntes polnisches Sprichwort lautet: „Gast im Hause, Gott im Hause.“ Nichts mögen die Polen so sehr, wie ein langes gemeinsames Beisammensein, wo das Essen aus mehreren nacheinander servierten Gängen besteht. Die polnische Küche ist deftig. Die typischen polnischen Gerichte sind Würstchen, Pierogi (Maultaschen), Bigos (Sauerkraut mit Fleisch) und Flaki (Rinderbrühe mit Gemüse mit schmal geschnitten Kutteln).¹⁵

Zu den polnischen Helden gehören u.a. Frederic Chopin, Mikolaj Kopernikus, Marie Curie, Lech Walesa, Adam Malysz, Roman Polanski, Karol Józef Wojtyła.

Auch wenn Polen nicht das Reiseziel Nummer eins ist, so sind die Polen trotzdem stolz auf ihre Landschaft: lange und breite Ostseeküste, Berge und die sehenswerte Masurische Seeplatte.

2.2 Bedeutende Ansätze zur Erklärung und zur Unterscheidung von Kulturen

Schon in der ersten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts stellte man fest, dass alle Gesellschaften, modern oder traditionell, mit gleichen Problemen konfrontiert sind. Die amerikanischen Anthropologen Ruth Benedict und Margaret Meade machten hierzu viele Aussagen.

¹³ Vgl. http://www.krefeld.ihk.de/media/upload/ihk/imap/20090421/polen_beruflich_in_04.pdf, abgerufen am 16 April 2012

¹⁴ Vgl. Jonkisz/ Müller 2006, S. 58 ff

¹⁵ Vgl. Ivanovski 2007, S.158

Einen großen Beitrag zum Thema „Nationale Kultur“ lieferten Daniel Lewinson und Alex Inkeles. Sie waren der Meinung, dass folgende Punkte in allen Gesellschaften weltweit als Grundproblem vorkommen:¹⁶

- 1) Verhältnis zur Autorität
- 2) Die Beziehung zwischen Individuum und Gesellschaft und die Vorstellung des Individuums von Maskulinität und Feminität
- 3) Die Art, wie man mit Konflikten umgeht sowie die Kontrolle von Aggression und das Ausdrücken von Gefühlen

Verschiedene Ethnologen wie Kluckhohn/Strodtbeck, Edward T. Hall und Sozialwissenschaftler Geert Hofstede und Fons Trompenaars haben versucht, Dimensionen zu identifizieren, mit denen man Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Landeskulturen darstellen kann.¹⁷ „Eine Dimension ist immer nur ein Aspekt einer Kultur und erhebt nicht den Anspruch, Individuen zu beschreiben. Diese Merkmale einer Kultur sind Durchschnittswerte und treffen nie auf alle Mitglieder einer Kultur zu. Auch innerhalb nationaler Kulturen sind unterschiedliche Orientierungen zu finden.“¹⁸ Deshalb kann es vorkommen, dass einem bei der Analyse einzelner Dimensionen beispielsweise Gedanken wie „Ich war doch schon in Land X – dort habe ich aber nicht diese Erfahrung gemacht“ oder „Das sehe ich anders“ durch den Kopf gehen.

Im nächsten Kapitel möchte ich die einzelnen Dimensionen genauer beschreiben und daraus schließlich einen kulturellen Landesvergleich zwischen Polen und Österreich darstellen.¹⁹

2.2.1 Die Kulturdimension Kluckhohn/ Strodtbeck

Kluckhohn/Strodtbeck meinten, dass sich Kulturen hinsichtlich ihrer Grundannahmen unterscheiden. Sie haben fünf Orientierungen bezüglich bestimmter Grundannahmen genannt und wollten herausfinden, welche Ausprägung hinsichtlich der Dimension bei den jeweiligen Gemeinschaften überwiegt. Festgestellt wurde, dass keineswegs in einer bestimmten Kultur hinsichtlich einer einzelnen Kulturdimension nur eine Aus-

¹⁶ Vgl. Hofstede, 2010, S.28

¹⁷ Vgl. Kutschker/ Schmid 2011, S.702

¹⁸ Vgl. www.transkulturelles-portal.com abgerufen am 06.März .2012

¹⁹ Vgl. Kutschker / Schmid 2011, S.702

prägung angesprochen wird. Es wird meistens bei jeder Kulturdimension von einer Dominanz einer bestimmten Ausprägung gesprochen.²⁰

Orientierung	Ausprägungen		
Natur des Menschen	schlecht veränderbar/ unveränderbar	gemischt	gut
Beziehung zur Natur	Unterordnung	Harmonie	Dominanz
Beziehung des Menschen zu anderen Menschen	hierarchisch (lineare Gruppen)	kollateral (kollaterale Gruppen)	individualistisch (Individuen)
Die Zeitorientierung des Menschen	Vergangenheit (traditionell)	Gegenwart	Zukunft (innovativ)
Die Aktivitätsorientierung	sein	kontrollieren	handeln

Tabelle 1: Kulturelle Grundannahmen von Kluckhohn/Strodbeck und ihre Ausprägungen

eigene Darstellung in Anlehnung an <http://dictionary.sensagent.com/kulturebenen-modell/de-de/>
abgerufen am 18 April 2012

Ursprünglich waren die genannten Orientierungen mit dem Management gar nicht verbunden. Nachdem man jedoch in der Betriebswirtschaft und Managementlehre die Bedeutung grundlegender Orientierungen für das Verhalten von Unternehmen erkannt hat, hat man auch die Dimensionen Kluckhohn/Strodbecks mit Management in Verbindung gebracht.

1. Das Wesen der menschlichen Natur:

In diese Dimension lassen sich Kulturen in statischer Sicht unterscheiden. Hier betrachtet man einen Mensch als gut oder schlecht bzw. sowohl als gut und schlecht. In dynamischer Sicht nimmt man an, dass sich Menschen im Laufe ihres Lebens ändern oder eben nicht verändern. Gesellschaften, die annehmen, dass die Menschen gut sind, nennt man „Vertrauensgesellschaften“; wo die Dominanz der schlechten Komponenten herrscht „Misstrauensgesellschaften“. Das hat Auswirkungen im Management sowie in der Delega-

²⁰ Vgl. Kutschker / Schmid 2011, S. 702 ff

tion von Aufgaben und deren Kontrolle. Ist das Vertrauen gegenüber Mitarbeitern groß, kann man auf die Kontrolle der Aufgaben verzichten, fehlt das Vertrauen, so führt dies in der Regel zu einer ausgeprägten Kontrollmentalität in der Unternehmung. Die sogenannte „theory X“ geht von schlechten Eigenschaften der Menschen aus, die „theory Y“ hebt die guten Eigenschaften hervor. Die Annahmen über Veränderbarkeit des Menschen verwendet man in der Personalpolitik. Glaubt man an die Veränderbarkeit des Menschen, so kann man effektiv Personalweiterbildungs-, Personalfortbildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen einsetzen. Geht man von einer Unvereinbarkeit der Menschen aus, so ist man bei der Auswahl der Mitarbeiter eher vorsichtiger.

2. Beziehung des Menschen zur Natur:

In der zweiten Dimension spricht man von der Unterwerfung des Menschen zur Natur, harmonische Beziehung von Mensch und Natur sowie über die Beherrschung der Natur durch den Menschen. Die Überlegenheit der Kräfte der Natur gegenüber den Menschen sowie der göttliche Einfluss auf die Menschen wurden in dieser Dimension diskutiert. Die Annahmen über den Einfluss der Natur auf den Menschen machen sich auch in der Zielsetzung von Unternehmungen bemerkbar. Geht man von einer Dominanz des Menschen aus, so glaubt man, dass alle Unternehmensziele erreicht werden können. In Kulturen, wo eine Unterordnung angenommen wird, werden die Unternehmensziele eher qualitativ beschrieben.

3. Beziehung des Menschen zu anderen Menschen:

In der dritten Dimension werden Kulturen auf individualistische, wo Individuen im Mittelpunkt stehen, und kollektivistische, die auf Kollektive ausgerichtet sind, geteilt. Zusätzlich innerhalb der kollektivistischen Ausrichtung gibt es eine lineare und kollaterale Orientierung. Bei der linearen Ausrichtung wird ein großer Wert auf strikte Ordnung sowie Kontinuität der Gruppen, Organisationen und Unternehmungen gelegt, während bei kollateraler Orientierung eine Änderung der Gruppe im Zeitablauf vorgesehen ist. Diese Dimension findet auch im Management und vor allem in der Personalpolitik Anwendung. In individualistischen Gesellschaften wird bei der Personalauswahl auf individuelle

Leistungen und Leistungspotential Wert gelegt, während man in kollektivistischen Kulturen Wert auf Anpassung an das Kollektiv legt. Damit spielen solche Eigenschaften wie Kooperationsbereitschaft und Anpassungswilligkeit eine große Rolle bei der Auswahl von Bewerbern. In individualistischen Gesellschaften werden Entscheidungen meistens von einer Person „top down“ getroffen. In kollektivistischen Gesellschaften ist der Entscheidungsprozess komplexer und die Entscheidungen werden von der Gruppe getroffen.

4. Zeitorientierung des Menschen:

Diese Dimension teilt Kulturen hinsichtlich ihrer Zeitorientierung in vergangenheitsorientierte, gegenwartsorientierte und zukunftsorientierte Kulturen. In vergangenheitsorientierten Kulturen wird auf die Stimmigkeit mit der Tradition geschaut. In gegenwartsorientierten und zukunftsorientierten Kulturen spielt die Vergangenheit keine Rolle mehr, wichtig sind die Zukunft und Innovation. Die Zeitorientierung spiegelt sich auch in der Unternehmensführung wider. Vor allem bei der Auswahl von Strategien und Bezahlung von Mitarbeitern werden die Erfahrungen der Vergangenheit berücksichtigt.

5. Aktivitätsorientierung des Menschen:

Das Handeln des Menschen ist über Kulturen hinweg unterschiedlich. In dem Aktivitätsmuster bezeichnen sich viele extreme Orientierungen von extrem „being“ zum „doing“ und „being-in-becoming“. In handlungsorientierten Kulturen spielt Motivation vor allem über Anreize wie Gehaltserhöhungen, Bonuszahlungen, etc., eine große Rolle bezüglich des Verhaltens von Mitarbeitern. In daseinsorientierten Kulturen dagegen haben monetäre Anreize keinen Einfluss auf die Leistungserbringung von Mitarbeitern. Sie erbringen Höchstleistungen, weil sie Freunde an der Arbeit haben.²¹

²¹ Vgl. Kutschker/Schmid 2011, S. 708 ff

2.2.2 Die Kulturdimension von Hall

Edward Hall, ein amerikanischer Anthropologe, konzentrierte sich in seinen Studien und Publikationen auf Verhaltensunterschiede, die in der interkulturellen Kommunikation auftreten.²² Hall sieht Kommunikation als Kulturmerkmal und vertritt folgende Meinung: "Culture is communication and communication is culture. Culture is many things, but it is primarily a system for creating, sending, storing, and processing information".²³ Hall nennt folgende vier Kulturdimensionen:

1. Die Kontextorientierung:

„Der Fachbegriff „Kontext“ beschreibt das Phänomen, dass nie alle Informationen, die zur Orientierung in einer Situation erforderlich sind, mit Worten gesagt werden, sondern dass stets ein bestimmter Anteil unausgesprochen bleibt. Der Anteil des explizit und eindeutig Gesagten variiert im Verhältnis zur Gesamtinformation, die in einer Situation vorhanden ist. Ist der Anteil der nicht- sprachlichen Botschaft hoch, handelt es sich um einen „starken“ oder „Hoch- Kontext“. Ist der Anteil des verbal formulierten und Nicht-interpretationsbedürftigen hoch und damit der Kontextanteil gering, spricht man von einem „schwachen“ oder „Niedrig-Kontext“.²⁴

In "**high-context-Kulturen**" besteht ein geringer Bedarf an zusätzlichen Informationen. Die Botschaft kann nur aufgrund eines Kontextes richtig verstanden und interpretiert werden. Die Sprechenden erwarten, dass auch ungesagtes verstanden wird und drücken sich implizit und verschlüsselt aus. Die Inhalts- und Beziehungsebene werden nicht getrennt. In high-context-Kulturen muss man zwischen den Zeilen lesen und auf die nicht-verbalen Signale achten. Japan, die arabischen Länder und die Mittelmeerländer mit ihren umfassenden Informationsnetzwerken und ihrer Einbindung in viele enge persönliche Beziehungen sind typische Kulturen mit hohem Kontext (ca. 96 Prozent der Weltbevölkerung).

²² Aus. Hall 1959 / 1990, S.186

²³ Aus. Hall/Hall 1990, S. 179

²⁴ Aus. Schroll 2007, S.30

In "**low-context-Kulturen**" sind zum Verständnis einer Information zusätzliche Detailinformationen erforderlich, da wenig informelle Informationsnetze vorhanden sind. Die Botschaft wird unabhängig von Kontext gesendet. Die Sprechenden drücken sich explizit aus und die Bedeutung liegt in der verbalen Sprache. Inhalts- und Beziehungsprobleme werden getrennt. Die low-context-Kommunikation ist in Kulturen verbreitet, die durch Individualismus, lineares und logisches Denken sowie einem direkten, Gesprächsstil geprägt sind (deutscher Sprachraum, die anglophone Welt und Mittel- und Nordeuropäer - gesamt etwa 4 Prozent der Weltbevölkerung).²⁵

2. Raumorientierung:

Hall meint, dass in unterschiedlichen Gesellschaften unterschiedliches Verhältnis zum Raum existiert. „Dabei unterscheidet Hall zwischen der sogenannten Privatsphäre und dem sogenannten Territorium. Die Privatsphäre ist jener unsichtbare Kreis, der eine Person umgibt und der von einer anderen Person nicht ohne Erlaubnis betreten werden darf. Das Territorium definiert Hall als all die Orte und Gegenstände, die von einer Person als persönliches Eigentum betrachtet werden“.²⁶

Auch das Raumempfinden wird in verschiedenen Kulturen unterschiedlich betrachtet. „In Northern Europe, the bubbles are quite large and people keep their distance. In Southern France, Italy, Greece and Spain, the bubbles get smaller and smaller so that the distance that is perceived as intimate in the North overlaps normal conversational distance in the South, all of which means that means that Mediterranean European ‘get to close’ to the Germans, the Scandinavians, the English, and those Americans of Northern European ancestry. In Northern Europe one does not touch others. Even the brushing of the overcoat sleeve used to elicit an apology.“²⁷

²⁵ Aus. www.transkulturelles-portal.com abgerufen am 20 April 2012

²⁶ Aus. Kutschker / Schmid 2011, S.713

²⁷ Aus. Hall/ Hall 1990, S. 11

3. Zeitorientierung:

In dieser Dimension beschreibt Hall wie die Menschen die Zeit wahrnehmen und strukturieren. Er differenziert zwischen monochroner und polychroner Zeitauffassung.

Monochrome Menschen betrachten die Zeit linear. Die Aktivitäten werden so gestaltet, dass sie nacheinander bewältigt werden („one-thing-at-time“). Polychrone Menschen zerteilen die Zeit und können verschiedene Aktivitäten gleichzeitig erledigen („different-things-at-time“).²⁸

Monochronie	Polychronie
Menschen machen eines nach dem anderen	Menschen machen mehrere Dinge gleichzeitig
Zeitliche Verpflichtungen wie Termine und Zeitpläne werden ernst genommen	Zeitlichen Verpflichtungen wird keine große Bedeutung beigemessen
Auf Pünktlichkeit wird großer Wert gelegt	Zu spät kommen ist üblich
Identifikation mit der Arbeit	Identifikation mit Familie, Freunden, Geschäftspartnern
Neigung zu kurzlebigen Beziehungen	Neigung zu lebenslangen Beziehungen

Tabelle 2: Zeitorientierung von Hall

eigene Darstellung in Anlehnung an Hall/Hall 1984, S. 31, 35

4. Informationsgeschwindigkeit:

In dieser vierten Dimension beschreibt Hall unterschiedliche Geschwindigkeiten, mit denen Informationen in Kommunikationssituationen kodiert werden. Diese Geschwindigkeit variiert von Kultur zu Kultur. Man unterscheidet zwischen Kulturen mit hoher und Kulturen mit niedriger Informationsgeschwindigkeit.²⁹

²⁸ Vgl. www.transkulturelles-portal.com abgerufen am 20 April 2012

²⁹ Vgl. Kutschker/ Schmid 2011, S.716

2.2.3 Kulturdimension von Hofstede

Der holländische Kulturpsychologe und Sozialwissenschaftler Geert Hofstede hat einen sehr großen Beitrag sowohl für die Betriebswirtschafts- und Managementlehre als auch für alle Lebensbereiche, Ausbildung, Gesellschaft und Staat geleistet. „Er zählt zu den einflussreichsten und meistzitierten Wissenschaftlern auf dem Gebiet des interkulturellen Managements.“³⁰

In seinen Untersuchungen beschäftigte er sich mit dem Thema kulturelle Unterschiede, die in dem Buch „Lokales Denken, globales Handeln“ erschienen. In jetzigen Zeiten kommen die Menschen immer öfter mit fremden Kulturen in Kontakt, sowohl im Urlaub als auch im Alltag. Es treffen sich Menschen, die unterschiedlich fühlen, handeln oder denken. Unsere Handlungsmuster entstehen in frühester Kindheit und hängen von dem Umfeld, in dem wir aufwachsen, ab. Sie sind in eine Art „mentaler Software„ programmiert. Deshalb entstehen genauso häufig auch Missverständnisse, die in kulturellen Unterschieden liegen, z.B. aufgrund von Sprachbarrieren oder Verständigungsproblemen.³¹ „Die Lösung liegt im Erkennen und Verstehen dieser Unterschiede“.³² Laut Hofstede lassen sich die kulturellen Unterschiede an Symbolen, Helden, Ritualen und Werten feststellen. Es gibt unterschiedliche Sprachen, Verhaltensvorbilder, Flaggen und Helden.

Verständlicherweise ist dieses Thema in allen interkulturellen Geschäftsbeziehungen von großer Bedeutung, denn „Wer das Verhalten von Managern verstehen möchte, muss zunächst die Gesellschaft verstehen, aus der sie stammen.“³³

„In seinem Buch ‚Lokales Denken, globales Handeln‘ bezieht sich Hofstede auf Befragungsergebnisse einer der umfangreichsten empirischen Studien über kulturelle Unterschiede, die je gemacht wurden: In den Jahren 1968 bis 1972 wurden in 53 Ländern ca. 116.000 IBM-Mitarbeiter befragt. Die statistische Auswertung brachte in den verschiedenen Ländern gemeinsame Probleme, jedoch länderspezifisch unterschiedliche Lösungen zutage. Diese ließen sich in große Bereiche zusammenfassen, aus welchen Hofstede seine vier Dimensionen für Kulturen definierte. Die fünfte Di-

³⁰ Aus Hofstede 2006, S.202

³¹ Vgl. Hofstede 2006, S.203

³² Aus Hofstede 2006, S.203

³³ Aus Hofstede 2006, S.204

mension fügte er später hinzu (1980). Die Kulturdimensionen von Geert Hofstede sind ein gutes Analyseinstrument, um einen gruppenbezogenen kulturellen Überblick zu gewinnen. Die IBM-Mitarbeiter stellten Fragen mit vorgegebenen Antworten zur Auswahl. Daraus wurde entweder ein Mittelwert aus Land X oder Y oder der prozentuelle Anteil von Personen berechnet, die bestimmte Antworten wählten.“³⁴

Folgende fünf Dimensionen, auf die ich nachfolgend genauer eingehen werde, sind Aspekte einer Kultur, welche sich im Verhältnis zu anderen messen und vergleichen lassen:

1. **Machtdistanz** – Der Machtdistanzindex (MDI) wurde anhand der Frage, wie häufig nach Ansicht der Mitarbeiter folgende Probleme auftauchen, ermittelt:³⁵

- Die Angst der Mitarbeiter, dem Vorgesetzten zu zeigen, dass sie nicht seiner Meinung sind,
- die Wahrnehmung des Mitarbeiters, wie der Vorgesetzte tatsächlich Entscheidungen trifft (Wie hoch ist der jeweilige Anteil an Mitarbeitern, die den autokratischen, den patriarchalischen Stil oder keinen von beiden wählen?),
- die Bevorzugung des Stiles, wie der Vorgesetzte aus der Sicht des Mitarbeiters Entscheidungen fällen sollte.

Der MDI-Wert gibt Auskunft über die Abhängigkeit von Beziehungen in einem Land. „Machtdistanz gibt Auskunft über die Ungleichheit innerhalb einer Kultur“.³⁶ Ungleichheiten gibt es in jeder Kultur, wichtig ist nur wie die Menschen mit diesen Ungleichheiten umgehen. „Eine hohe Machtdistanz bedeutet damit eine starke Akzeptanz der Ungleichverteilung von Macht in der Gesellschaft.“³⁷ Die Beschreibung von Machtdistanz liegt im Wertesystem. Wie die Macht verteilt ist und wie die Mitarbeiter geführt werden, hängt von der „Gefolgschaft“ in der Gesellschaft ab. Schließlich existiert nur dort Autorität, wo Gehorsam herrscht.³⁸ Ungleichgewicht hängt mit sozialen Schichten und Berufsgruppen zusammen. Niedrige Positionen und geringes Bil-

³⁴ Aus. www.transkulturelles-portal.com abgerufen am 25 April 2012

³⁵ Vgl. Hofstede 2011, S.53

³⁶ Aus. Hofstede 2006, S.203

³⁷ Aus. Kutschker / Schmid 2011, S.720

³⁸ Vgl. Hofstede 2011, S.58

dungsniveau weisen auf große Machtdistanz hin. Hohe Positionen dagegen weisen auf niedrige Werte hin. Machtdistanzunterschiede haben ihre Wurzeln in der Familie bzw. Kindheit und spiegeln die Beziehung zwischen Eltern und Kindern sowie zwischen Lehrern und Schülern wieder.

Große Machtdistanzwerte finden sich in vielen asiatischen, osteuropäischen, lateinamerikanischen und arabischen Ländern. Geringe Machtdistanzwerte finden sich in deutschsprachigen und nordischen Ländern sowie in Israel, den USA, Großbritannien und Kanada.

Geringe Machtdistanz	Große Machtdistanz
Ungleichheit unter den Menschen sollte so gering wie möglich sein	Ungleichheit unter den Menschen wird erwartet und ist erwünscht
Eltern behandeln ihre Kinder wie Ihresgleichen	Eltern erziehen ihre Kinder zu Gehorsam, Kinder behandeln ihre Eltern mit Respekt
Lehrer erwarten von den Schülern Eigeninitiative	Jede Initiative geht von Lehrern aus
Mitarbeiter erwarten, in Entscheidungen mit einbezogen zu werden	Mitarbeiter erwarten, Anweisungen zu erhalten
Der ideale Vorgesetzte ist der einfallreichste Demokrat	Der ideale Vorgesetzte ist der wohlwollende Autokrat oder gütige Vater
Privilegien und Statussymbole stoßen auf Missbilligung	Privilegien und Statussymbole für Manager werden erwartet und sind populär

Tabelle 3: Kulturdimension Machtdistanz von Hofstede

eigene Darstellung in Anlehnung an: www.transkulturelles-portal.com
abgerufen am 10. März 2012

- 2. Unsicherheitsvermeidung** – In dieser Dimension beschreibt Hofstede, wie die Mitglieder einer Gesellschaft auf ungewisse und unbekannte Situationen reagieren. Unsicherheit verursacht bei den meisten Menschen Angst, deshalb versucht jede Gesellschaft, dies zu vermeiden.³⁹

„Fremdes ist gefährlich und macht Angst! Möglichkeiten einer menschlichen Gesellschaft auf Unsicherheit zu reagieren finden wir in den Bereichen Technik, Recht und Religion. Bei der Vermeidung der von der Natur geschaffenen Unsicherheiten hilft die Technik. Gesetze und Regeln bilden einen Rahmen für Sicherheit, Gerechtigkeit und Beständigkeit. Die Religion hilft Ungewissheiten zu akzeptieren und manche Religionen bieten sogar die Gewissheit von einem Leben nach dem Tod. Hofstede weist darauf hin, Unsicherheitsvermeidung nicht mit Risikovermeidung gleichzusetzen. Risiko und Furcht sind objektbezogen, während Unsicherheit und Angst unbestimmte, diffuse Gefühle sind.“⁴⁰

„Unsicherheitsvermeidung lässt sich daher definieren als der Grad, bis zu dem die Mitglieder einer Kultur sich durch nicht eindeutige oder unbekannte Situationen bedroht fühlen. Dieses Gefühl drückt sich u.a. in nervösem Stress und einem Bedürfnis nach Vorhersehbarkeit aus: Ein Bedürfnis nach geschriebenen und ungeschriebenen Regeln.“⁴¹ **„Was anders ist, ist gefährlich.“** - Angst, Unruhe, Emotionalität, Unbeständigkeit, aggressive Feindseligkeit, Depression, Selbstbewusstsein, Impulsivität und Verletzlichkeit sind Indikatoren für eine Gesellschaft mit starker Unsicherheitsvermeidung. **„Was anders ist, ist seltsam.“** - Vertrauen, Aufrichtigkeit, Selbstlosigkeit, Fügsamkeit, Bescheidenheit, Sanftmut, Gelassenheit, Trägheit sind Indikatoren für eine Gesellschaft mit einer schwachen Unsicherheitsvermeidung.⁴²

³⁹ Vgl. Hofstede 2006 S. 208

⁴⁰ Aus. www.transkulturelles-portal.com abgerufen am 02 Mai 2012

⁴¹ Aus. Hofstede 2006 S.176

⁴² Vgl. www.transkulturelles-portal.com abgerufen am 02 Ma 2012

Schwache Unsicherheitsvermeidung	Starke Unsicherheitsvermeidung
Unsicherheit ist eine normale Erscheinung im Leben und wird täglich hingenommen, wie sie gerade kommt	Die dem Leben innewohnende Unsicherheit wird als ständige Bedrohung empfunden, die es zu bekämpfen gilt
Geringer Stress; subjektives Gefühl des Wohlbefindens	Großer Stress; subjektives Gefühl der Angst
Lockere Regeln für Kinder hinsichtlich dessen, was als schmutzig und tabu gilt	Strenge Regeln für Kinder hinsichtlich dessen, was als schmutzig und tabu gilt
Was anders ist, ist seltsam	Was anders ist, ist gefährlich
Schüler mögen Open-end- Lerninstitutionen und gute Diskussionen	Schüler mögen strukturierte Lernsituationen und richtige Antworten
Es sollte nicht mehr Regeln geben als unbedingt notwendig	Emotionales Bedürfnis nach Regeln, selbst wenn diese niemals funktionieren
Zeit ist Orientierungsrahmen	Zeit ist Geld
Wohlbefinden bei Müßiggang; harte Arbeit nur, wenn erforderlich	Emotionales Bedürfnis nach Geschäftigkeit; innerer Drang nach harter Arbeit
Präzision und Pünktlichkeit müssen erlernt werden	Präzision und Pünktlichkeit sind natürliche Eigenschaften
Toleranz gegenüber abweichenden und innovativen Gedanken und Verhaltensweisen	Unterdrückung abweichender Gedanken und Verhaltensweisen; Widerstand gegenüber Innovationen

Tabelle 4: Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung von Hofstede

eigene Darstellung in Anlehnung an: www.traskulturelles-portal.com

abgerufen am 19. März 2012

Unsicherheitsvermeidung zeigt sich im Management der Entscheidungsfindung. In Unternehmen, wo eine hohe Unsicherheitsvermeidung herrscht, werden Entscheidungen häufig eindeutig und präzise getroffen. Abweichende Verhaltensmuster oder Konflikte sollen vermieden werden. Man versucht, die Zukunft nicht zu beeinflussen, sondern zu kontrollieren und zu koordinieren.⁴³

⁴³ Vgl. Kutschker / Schmid 2011, S.722

„Eine starke Unsicherheitsvermeidung zeigen Griechenland, Portugal, Polen, Belgien, Russland, Japan, Frankreich und Spanien. Die Schweiz, Österreich und Deutschland befinden sich in den mittleren Werten. Die asiatischen Länder (außer Japan und Korea), Dänemark, Schweden, Irland, Großbritannien, die USA, Niederlande und die afrikanischen Länder zeigen eine schwache Unsicherheitsvermeidung.“⁴⁴

3. **Individualismus/Kollektivismus** - Diese Dimension zählt zu den meist besprochenen und angewendeten Dimensionen. Innerhalb der Gesellschaft setzt man die Prioritäten entweder beim Individuum oder bei der Gruppe. In individualistischen Gesellschaften steht das Individuum im Vordergrund: die Individuen wollen „ihren Weg gehen“, „gegen den Strom schwimmen“ - sie sagen „I did it my way“. In kollektivistisch ausgeprägten Gesellschaften ist die Gruppe wichtiger als Selbstverwirklichung der Gruppenmitglieder.⁴⁵

„**Wir- oder Ich**“-Programmierung beginnt bereits in der Kindheit. In kollektivistischen Gesellschaften lernen die Kinder in der „Wir“-Form zu denken, Harmonie innerhalb der Gruppe hat einen hohen Stellenwert und das Geld wird mit der Familie geteilt. In individualistischen Gesellschaften lernen die Kinder die Bedeutung des Wörtchens „Ich“ sowie des individuellen Besitzes.

„Die in individualistischen Gesellschaften geltende Norm, jeden gleich zu behandeln (Universalismus), gilt nicht für kollektivistische Gesellschaften. In ihnen hebt sich die „Wir“-Gruppe klar von den „anderen“ ab und es wird als moralisch empfunden, dem Freund den Vorzug zu geben (Partikularismus). Vor der eigentlichen Aufgabe des Geschäftsabschlusses steht also immer das persönliche Vertrauensverhältnis. Ohne Vertrauen wird man nicht Teil des „Wir“. Was aber heißt das für die Praxis? Management in individualistischen Gesellschaften bedeutet Management von Individuen; Anreize und Bonifikationen sind an individuelle Leistungen gebunden. Das gilt jedoch nicht für kollektivistische Gesellschaften oder für Angestellte mit einem dementsprechenden ethnischen Hintergrund. Hier sollten Anreize für die Gruppe gewährt werden. Einzel- und Beurteilungsgespräche können von dem Mitarbeiter sogar als

⁴⁴ Aus. www.transkulturelles-portal.com abgerufen am 10 Mai 2012

⁴⁵ Vgl. www.intercultural-network.de abgerufen am 10 Mai 2012

Bruch der Harmonie und als „inakzeptabler Gesichtsverlust“ empfunden werden.“⁴⁶

Es wurde festgestellt, dass reiche Länder wie die USA, Australien, Großbritannien und Kanada sehr individualistisch ausgeprägt sind. Polen und Österreich platzieren sich in der Mitte. Viele arme südamerikanische Länder (Guatemala, Ecuador, Venezuela, Kolumbien) und asiatische Staaten (Thailand, Indonesien, Singapur) zeigen einen niedrigen IDV-Wert an. Man könnte sagen, dass Wohlstand die Ursache für Individualismus ist, jedoch Individualismus nicht zum wirtschaftlichen Aufschwung führt. Hat der Wohlstand ein Niveau erreicht, wo viele Bürger ihre Wünsche sich leisten können, so kommt es in Folge zu wirtschaftlichen „Aktivitätsverlusten“ und somit zu einem Abschwung.⁴⁷

Kollektivistisch	Individualistisch
Die Menschen werden in Großfamilien oder anderen Wir-Gruppen hineingeboren, die sie weiterhin schützen und von denen sie im Gegenzug Loyalität erhalten	Jeder Mensch wächst heran, um ausschließlich für sich selbst und seine direkte (Kern-) Familie zu sorgen
Die Identität ist im sozialen Netzwerk begründet, dem man angehört	Die Identität ist im Individuum begründet
Kinder lernen in „Wir-Begriffen“ zu denken	Kinder lernen in „Ich-Begriffen“ zu denken
Man sollte immer Harmonie bewahren und direkte Auseinandersetzungen vermeiden	Seine aufrichtige Meinung zu äußern ist Kennzeichen eines aufrichtigen Menschen
Ziel der Erziehung: Wie macht man etwas?	Ziel der Erziehung: Wie lernt man etwas?
Einstellung und Beförderungsentscheidungen berücksichtigen die Wir-Gruppe des Mitarbeiters	Einstellung und Beförderungsentscheidungen sollen ausschließlich auf Fertigkeiten und Regelungen beruhen
Beziehung hat Vorrang vor Aufgabe	Aufgabe hat Vorrang vor Beziehung

⁴⁶ Aus. Hofstede 2006, S. 206

⁴⁷ Vgl. Kutschker / Schmid 2011, S. 724

Tabelle 5: Kulturdimension Kollektivismus/Individualismus von Hofstede

eigene Darstellung in Anlehnung an Hofstede 2011, S 118-142

- 4. Maskulinität / Feminität** – „Diese Dimension zeigt, wie die Rollen zwischen den Geschlechtern in einer Kultur verteilt werden.“⁴⁸ Sie differenziert zwischen maskulinen und femininen Gesellschaften, wobei hier nicht die biologischen Unterschiede gemeint sind. Hofstede interessiert sich für die kulturellen und sozialen Rollen, die er als „maskulin“ bzw. „feminin“ beschreibt. Dabei muss man sagen, dass die Geschlechterrollen untereinander tauschen können, sprich eine Frau maskuline und ein Mann feminine Verhaltensweisen aufzeigen kann.⁴⁹

„Eine Gesellschaft bezeichnet man dann als **maskulin**, wenn die Rollen der Geschlechter emotional klar gegeneinander abgegrenzt sind: Männer haben bestimmt, hart und materiell orientiert zu sein, Frauen dagegen müssen bescheidener, sensibler sein und Wert auf Lebensqualität legen. Als **feminin** bezeichnet man eine Gesellschaft, wenn sich die Rollen der Geschlechter emotional überschneiden: Sowohl Frauen als auch Männer sollen bescheiden und feinfühlig sein und Wert auf Lebensqualität legen.“⁵⁰ Die Dimension hat auch ihre Verwendung und Auswirkung in der Wirtschaft, genauer gesagt im Einkaufsverhalten. Die gleiche Tendenz gilt auch für „ängstliche“ und „weniger ängstliche“ Kulturen. In Gesellschaften mit einem hohen Grad an Unsicherheitsvermeidung werden gerne frische und natürliche Produkte gekauft. Selbst wenn das Leitungswasser eine gute Qualität aufweist, wird hier oft zu Mineralwasser gegriffen. In Kulturen, die mit der Unsicherheit gut umgehen, legt man Wert auf Reinlichkeit und Sauberkeit und tendiert zu riskanteren Investitionen. In feministischen Kulturen übernimmt der Mann die Nahrungsmittelkäufe für die Familie, es wird generell mehr Geld für Haushaltszwecke ausgegeben. Bei wichtigen Ausgaben, wie z.B. beim Autokauf, entscheiden beide Partner. In maskulinen Gesellschaften gibt man mehr Geld für Statuskäufe wie Schmuck, Uhren, etc. aus.⁵¹

⁴⁸ Aus. www.transkulturelles-portal.com abgerufen am 10 Mai 2012

⁴⁹ Vgl. Kutschker/Schmid 2011, S. 725

⁵⁰ Aus. Hofstede 2006, S. 207

⁵¹ Vgl. Hofstede 2006, S. 208

5. **Die Langzeit-/Kurzzeitorientierung** – Die fünfte Dimension wurde erst nach Untersuchungen in China entdeckt und zu den vier bestehenden Dimensionen hinzugefügt. Nach der von Wissenschaftler Michael Bond durchgeführten Studie „Chinese value survey“ entwickelte sich die Dimension „Langzeit-versus Kurzzeitorientierung“. Das bedeutet einerseits das Hegen von Tugenden, die auf künftigen Erfolg hin ausgerichtet sind, insbesondere Beharrlichkeit und Sparsamkeit (Langzeitorientierung) und andererseits Tugenden, die Vergangenheit und Gegenwart miteinander verbinden, insbesondere Respekt für Traditionen, Wahrung des Gesichts und die Erfüllung sozialer Pflichten (Kurzzeitorientierung).⁵² Langzeitorientierung ist charakteristisch für China, Hongkong, Taiwan, Japan und Vietnam. Die europäischen Länder befinden sich in den mittleren Rängen, während Kurzfristorientierung in Australien, den USA, Kanada, auf den Philippinen und in den afrikanischen Ländern ausgeprägt ist.⁵³

Kurzzeitorientierung	Langzeitorientierung
Respekt vor Tradition	Anpassung von Traditionen an moderne Gegebenheiten
Respekt für soziale und Statusverpflichtungen, ungeachtet der Kosten	Respekt für soziale und Statusverpflichtungen innerhalb bestimmter Grenzen
Sozialer Druck beim Geldausgeben, auch um den Preis der Verschuldung	Sparsamkeit beim Umgang mit Ressourcen
Geringe Sparquote, wenig Geld für Investitionen	Hohe Sparquote, Mittel für Investitionen verfügbar
Erwartung rascher Ergebnisse	Beharrlichkeit beim langsamen Erreichen von Ergebnissen
„Gesicht“ ist wichtig	Bereitschaft, sich für einen Zweck unterzuordnen
Besitz der Wahrheit ist wichtig	Beachtung der Gebote der Tugend ist wichtig

⁵² Aus. Hofstede 2006, S. 292

⁵³ Vgl. www.transkulturelles-portal.com abgerufen am 12 Mai 2012

Tabelle 6: Kulturdimension Kurzeitorientierung/Langzeitorientierung von Hofstede

eigene Darstellung in Anlehnung an: www.transkulturelles-portal.com

abgerufen am 29. März 2012

2.2.4 F. Trompenaars

Der niederländische Autor, der primär als Managementtrainer und Unternehmensberater tätig ist, entwickelte sieben Kulturdimensionen:

1. **Universalismus versus Partikularismus** betrifft die Gültigkeit von Regeln. In universalistischen Kulturen gelten Regeln ohne Ausnahme als personen- und situationsübergreifend. Partikularismus hingegen impliziert, dass die Anwendung von Regeln abhängig von der jeweiligen Person und Situation ist. Insofern existieren bei Partikularismus für unterschiedliche Personen und Situationen ungleiche Regeln.
2. **Individualismus versus Kollektivismus** basiert darauf, inwieweit sich Kulturmitglieder primär als Individuum oder als Bestandteil einer Gruppe verstehen. In individualistischen Kulturen werden beispielweise Entscheidungen im Gegensatz zu kollektivistischen Kulturen alleine ohne Rücksprache und Absicherung in der Gruppe getroffen.
3. **Affektivität versus Neutralität** beinhaltet den kulturell unterschiedlichen Umgang mit Emotionen. Affektive Individuen zeigen ihre Emotionen im Gegensatz zu neutralen Individuen offen. Zudem variieren Argumente und die Begründung von Entscheidungen zwischen neutralen und affektiven Individuen. Neutralität bedeutet, dass Entscheidungen rational begründet werden, wohingegen bei Affektivität emotionale Einschätzungen von hoher Relevanz sind.
4. **Spezifität versus Diffusität** betrifft die Trennung zwischen Arbeit und Freizeit. In spezifischen Kulturen wird am Arbeitsplatz nicht über das Private gesprochen. Außerdem ist es für spezifische Kulturen ungewöhnlich, wenn sich Kollegen in der Freizeit treffen. Bei Mitgliedern diffuser Kulturen hingegen reichen Freundschaften und Gespräche von Geschäftlichem in das Private hinein.

5. **Statuserreichung versus Statuszuschreibung** beschäftigt sich mit der Frage, ob ein Individuum aufgrund seiner eigenen Leistung Status erreicht hat, oder ob dem Individuum vielmehr der Status kraft Charakteristika wie Alter, soziale Klasse, Geschlecht, Bildung, usw. zugeschrieben wird.
6. **Sequenzielles und synchrones Zeitverständnis:** Eine effiziente Nutzung der Zeit erfordert gemäß dem sequenziellen Zeitverständnis, dass Aufgaben nacheinander abgearbeitet werden. Unterbrechungen, Störungen oder gar paralleles Arbeiten sind unerwünscht, da sequenzielle Individuen ein synchrones Zeitverständnis haben. Synchroner Individuen betrachten Zeit nicht als knapp, so dass sie kein Problem darin sehen, Tätigkeiten zu unterbrechen oder parallel zu bearbeiten.
7. **Interne versus externe Kontrolle** beschreibt den Zusammenhang zwischen Natur und Kultur. Interne Kontrolle bedeutet die Beherrschung der Natur durch die Kultur. Ordnet sich hingegen das Individuum der Natur unter, so liegt externe Kontrolle vor.⁵⁴

⁵⁴ Aus. Ricarda Bouncken und Robin Pesch 2011, S. 244, 245

2.2.5 R.R. Gesteland

R.R. Gesteland unterscheidet zwischen Abschluss und beziehungsorientierten Kulturen: Abschlussorientierten und Beziehungsorientierten Kulturen

Abschlussorientierte Kulturen	Beziehungsorientierte Kulturen
Offenheit gegenüber ausländischen Partnern, direkter Stil des Gespräches	Sie sind nicht bereit sofort über die Geschäfte zu sprechen. Sammeln zuerst möglichst viele Informationen über den Geschäftspartner und bauen die persönlichen Beziehungen auf.
Kommunikation auch per E-Mail, Telefon; persönlicher Kontakt lässt sich vermeiden	Wichtig ist, die Harmonie mit den Menschen zu bewahren und Konflikte zu vermeiden
Während des Treffens kommen sie möglichst schnell zur „Sache“	Indirekter Gesprächsstil wird bevorzugt
Anwälte sitzen bei Verhandlungen am Tisch, bei Uneinigkeiten verlässt man sich auf schriftliche Verträge anstatt auf persönliche Beziehungen	Anwälte sind bei Verhandlungen nicht dabei, die persönlichen Beziehungen sind wichtiger als der Vertrag selbst

Tabelle 7: Abschluss orientierte versus Beziehungsorientierte Kulturen von Gesteland

eigene Darstellung: in Anlehnung an

<http://www.eurofinance.com.pl/index.php?docid=4433&biuletyn=23>

abgerufen an 1. Mai 2012

Zu den Abschlussorientierten Kulturen gehören z.B. Deutschland, Österreich, die USA, Kanada und Großbritannien. Beziehungsorientierte bzw. mäßig beziehungsorientierte Kulturen sind z.B. Polen, Italien, Frankreich, die arabischen Länder und Japan.

Formelle und informelle Kulturen:

Formelle Kulturen	Informelle Kulturen
Zwischenmenschliche Beziehungen sind extrem wichtig	Sachbezogene Orientierung ist wichtig
Trennung zwischen sozialem und beruflichem Leben	Trennung zwischen sozialem und beruflichem Leben ist wesentlich geringer
Jugendliche und Frauen haben weniger Autorität und Einfluss auf die Verhandlungen	Unterschiede im sozialen und beruflichen Status werden nicht hervorgehoben
Geschäftspartner rufen sich per Name mit einem Titel davor	Die Mehrheit der Gesellschafter wird mit dem Vornamen angesprochen
Absage für eine Einladung zu einer Feier wird als Respektlosigkeit und Beleidigung gesehen	Feierlichkeiten nach dem Vertragsabschluss lassen sich vermeiden

Tabelle 8: Formelle versus informelle Kulturen von Gesteland

Eigene Darstellung: in Anlehnung an

<http://www.eurofinance.com.pl/index.php?docid=4433&biuletyn=23>

abgerufen am 1. Mai 2012

Formelle Kulturen: die USA, Kanada und skandinavische Länder

Informelle Kulturen: die meisten europäischen, asiatischen und arabischen Länder

Monochrome und polychrone Kulturen:

Monochrome Kulturen	Polychrone Kulturen
Pünktlichkeit ist sehr wichtig	Die Einhaltung von Zeit sowie Pünktlichkeit sind nicht so wichtig (Meetings kann man um ein paar Minuten oder Stunden verschieben)
„Time ist Money“ - Die Zeit, die in die Verhandlung investiert wird, muss sich in Form eines Vertragsabschlusses kompensieren	Die Zeit ist flexibel
Meetings werden nicht unterbrochen	Meetings kann man unterbrechen (auch aus privaten Gründen)

Tabelle 9: Monochrome versus polychrone Kulturen von Gesteland

Eigene Darstellung: in Anlehnung an

<http://www.eurofinance.com.pl/index.php?docid=4433&biuletyn=23>

abgerufen am 1. Mai 2012

Monochrome Kulturen: Skandinavische und deutschsprachige Länder, die USA sowie Japan

Mäßig Monochrome Kulturen: Polen, Russland, osteuropäische Länder

Polychrone Kulturen: arabische Länder

Reservierte und expressive Kulturen:

Reservierte Kulturen	Expressive Kulturen
Gesprächspartner sprechen leise und unterbrechen sich nicht	Geschäftspartner reden laut und können sich auch unterbrechen
Der räumliche Abstand entspricht der Länge einer Hand	Der räumliche Abstand zwischen den Menschen ist die Hälfte einer Handlänge
Ständiger Blickkontakt wird vermieden	Direkter und intensiver Blickkontakt beweist Interesse und Ehrlichkeit

Tabelle 10: Reservierte versus Expressive Kulturen von Gesteland

Eigene Darstellung in Anlehnung an

<http://www.eurofinance.com.pl/index.php?docid=4433&biuletyn=23>

abgerufen am 01 Mai 2012

Reservierte Kulturen: Japan, Großbritannien, Deutschland und Österreich

Mäßig expressive Kulturen: die USA und Osteuropa

Expressive Kulturen: Italien und Spanien

3. DER BEGRIFF MANAGEMENT, TYPISCHE MANAGEMENTBEREICHE UND BEISPIELE, IN DENEN KULTURELLE UNTERSCHIEDE DEUTLICH AUFTRETEN

3.1 Der Begriff Management

Die Bedeutung der Kultur in Betriebswirtschafts- und Managementlehre wurde lange Zeit vernachlässigt. Viele Wissenschaftler gingen davon aus, dass das Verhalten in und von Unternehmungen - unabhängig von ihrer Nationalität, kulturellen Einflüssen, denen sie unterworfen sind – weltweit ähnlich ist. Zunehmende Internationalisierung und die damit einhergehende Konfrontation mit unterschiedlichen Kulturen führte immer mehr Wissenschaftlern in Betriebswirtschafts- und Managementlehre vor Augen, dass Kultur Einfluss auf das Verhalten in und von Unternehmungen hat – ein Einfluss, der sich auf die Modelle, Konzepte und Theorien im akademischen Bereich auswirkt. Manche Wissenschaftler sehen sogar in der Kultur zentrale Einflussgrößen

der internationalen Unternehmenstätigkeit und damit auch des internationalen Managements.⁵⁵ „The Business of International Business is Culture“⁵⁶

Es sind die Manager und das Management, die dafür sorgen, dass Institutionen gut funktionieren. Verantwortliches Management ist die Alternative zur Diktatur und unsere Versicherung gegen sie.⁵⁷

Komplexe Organisationen mit Managementleistungen gibt es seit den Hochkulturen (z.B. Bau von Pyramiden in Mesopotamien, Ägypten, Zentralamerika mit Einsatz von über 100.000 Arbeitskräften über Jahrzehnte). Die Ursprünge der modernen Lehre der Unternehmensführung gehen mit der industriellen Revolution Ende 18./19. Jahrhundert mit einschneidendem Strukturwandel von der handwerklichen Fertigung in kleinen Betrieben zur industriellen Fertigung einher. Die Väter der wissenschaftlichen Unternehmensführung waren Adam Smith, Frederick W. Taylor, Elton Mayo/Hawthorne und schließlich Peter Drucker, der als Vater des modernen Managements gilt. Er erkannte die Bedeutung von Management als umfassende, gesellschaftsgestaltende Funktion. Er machte sie lehr- und lernbar, indem er sie als geordnetes Wissensgebiet darstellte. Druckers Beiträge zum Management sind umfassend (z.B. Management by Objectives, Grundformen der Unternehmensorganisation, Entscheidungsfindung).⁵⁸

⁵⁵ Vgl. Kutschker und Schmid 2011 S. 9

⁵⁶ Aus. Hofstede 1984, S.10

⁵⁷ Aus. Unterlagen Unternehmensführung Dr. Radler

⁵⁸ Vgl. Unterlagen Unternehmensführung Dr. Radler

3.2 Typische Managementbereiche, in denen kulturelle Unterschiede auftreten

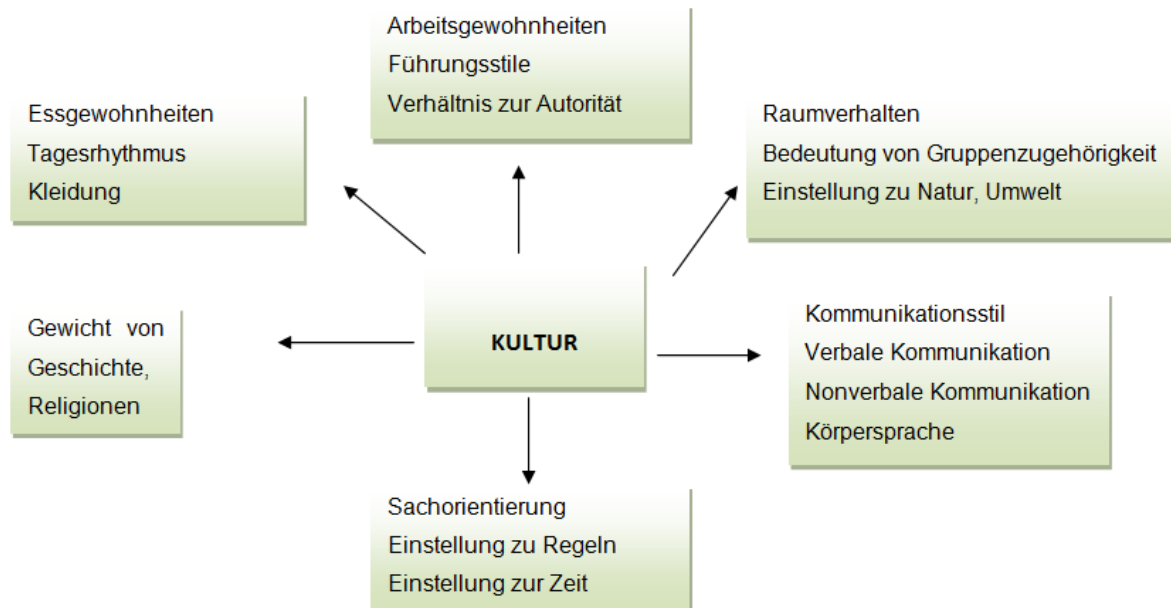


Abbildung 2: Managementbereiche mit kulturellen Unterschieden

Eigene Darstellung: in Anlehnung an Volker Eismann 2009, S.8

Internationales Business ist ein sehr breiter und komplexer Begriff: „The exchange of goods and services among individuals and businesses in multiple countries.“⁵⁹ Im internationalen Business spricht man von diversen Bereichen/Feldern: Internationale Führung, Internationaler Handel, Internationales Marketing, Internationale Finanzen. Man führt Personal, Projekte, Produkte, etc. Alle diese Bereiche unterliegen mehr oder weniger kulturellen Einflüssen. Kultureller Einfluss betrifft vor allem Führung von Personal in internationalen Unternehmen, wo Mitarbeiter aus verschiedenen Ländern und Kulturen gemeinsam agieren und arbeiten: im internationalen Handel, bei Verhandlungen mit Geschäftspartnern, die ein gemeinsames Ziel verfolgen, jedoch z.B. unterschiedliche Sprachen sprechen. Die Unterschiede entstehen also in der Kommunikation. Kulturelle Unterschiede sind sehr stark im internationalen Marketing zu beobachten und betreffen alle Instrumente des Marketing-Mix.⁶⁰

⁵⁹ Aus. www.businessdictionary.com abgerufen am 27 April 2012

⁶⁰ Vgl. Malgorzata Bartosik-Purgat, 2010 S. 33 ff

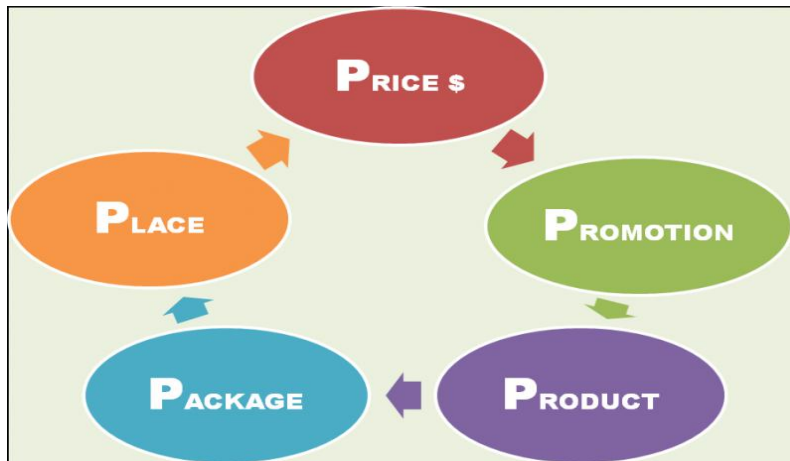


Abbildung 3: Marketing-Mix

Quelle: <http://durhamluxre.com/2008/11/15/a-real-marketing-plan/>⁶¹

abgerufen am 10. Mai 2012

3.2.1 Verbale und non-verbale Kommunikation

Die Menschen kommunizieren seit dem ersten Augenblick und haben auch das Bedürfnis, verstanden zu werden. Die Sprache (verbales Instrument) sowie Gestik, Mimik, Schweigen, Tonfall (nicht verbale Kommunikation oder „Körpersprache“) dienen als Instrumente für die zwischenmenschliche Verständigung. Kommunikation ist die wichtigste Form der sozialen Interaktion und hat sehr großer Bedeutung in interkulturellen Begegnungen. Die Kenntnis unterschiedlicher Konventionen, Kommunikationsstile, Fähigkeiten wie soziale Ausgeschlossenheit, Expressivität sowie die Fähigkeit und Bereitschaft zum Zuhören sind wesentliche Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren, die das Risiko des Missverständnisses vermindern.⁶²

Verbale Kommunikation hat große Bedeutung im Marketing. Bei der Einführung von Produkten in ausländische Märkte muss man sehr vorsichtig sein. Nicht-Berücksichtigung von kulturellen Unterschieden bei der Marke, Verpackung, Farbe oder falsche Übersetzungen von Werbe Slogans können katastrophale Ergebnisse beim Absatz von Produkten haben. So führte beispielsweise die Firma Rolls-Royce ein neues Model ein und nannte es Silver Mist (Mist heißt im Englischen leichter Nebel). Die deutsche Übersetzung war nicht allzu optimal. Auch Coca-Cola musste ihr Produkt „Coca-Diät“ in vielen europäischen Ländern unter dem Namen „Cola Light“

⁶¹ Aus. <http://durhamluxre.com/2008/11/15/a-real-marketing-plan/>, abgerufen am 27 April 2012

⁶² Vgl. www.transkulturelles-portal.com, abgerufen am 28 April 2012

einführen, da das Wort Diät mit Krankheiten assoziiert wird. Die nicht-verbale Kommunikation kann von Land zu Land unterschiedliche Bedeutungen haben, z.B. bedeutet das Augenbrauen-Hochheben in Polen Überraschung, in Österreich hingegen gute Idee. Ein Lächeln in asiatischen Ländern muss keine Zufriedenheit bedeuten, sondern kann sogar ganz im Gegenteil eine Unzufriedenheit verstecken. In Österreich ist ein Lächeln eher für die Familie reserviert.⁶³

3.2.2 Verhandlungen in ausländischen Märkten

Durch die Globalisierung und die damit einhergehende ständige Suche nach neuen Kunden, Geschäftspartnern und Zulieferern, wird die Fähigkeit, erfolgreich Verhandlungen zu führen, vorausgesetzt. Selbstverständlich sind Verhandlungen im internationalen Umfeld mit vielen Unsicherheiten verbunden. Man muss sich Fragen wie, „Nach welchen Spielregeln laufen die Verhandlungen in fremden Kulturen ab?“ „Wie sind bestimmte Verhandlungen zu interpretieren?“ und „Wann ist der richtige Zeitpunkt für Abschlüsse?“ stellen und auch Antworten darauf finden, um erfolgreich zu sein.

„Verhandlungsführer müssen die Fähigkeit entwickeln, kulturelle Unterschiede zu erkennen, richtig zu interpretieren und flexibel darauf reagieren zu können.“ Die Verhandlungspartner haben jedoch neben allen Unterschiedlichkeiten ein gemeinsames Ziel, ein Verhandlungsergebnis (BATNA Best Alternative To A Negotiated Agreement) zu erreichen. In internationalen Verhandlungen können nicht nur der hohe Preis oder schlechte Vertragsbedingungen ein Problem verursachen. Es gibt darüber hinaus viele verschiedene Faktoren, die zu einer Barriere oder einem Konflikt führen, d.s. z.B. Abschluss orientierte versus beziehungsorientierte Einstellungen, verbale versus nicht-verbale Kommunikation, die Einstellung zur Monochronie bzw. Polychronie, aber auch Kleidung, Visitenkarten, Geschenke, Style, usw.⁶⁴

„Erfolg bei interkulturellen Verhandlungen ist keine Glückssache! Er ist das Ergebnis guter Vorbereitung und einer ausgeprägten interkultureller Verhandlungskompetenz.“⁶⁵

⁶³ Vgl. Malgorzata Bartosik-Purgat 2010, S. 75 ff

⁶⁴ Vgl. Malgorzata Bartosik-Purgat 2010, S. 75 ff

⁶⁵ Aus. <http://culturecommunication.wordpress.com/2010/04/27/interkulturelle-verhandlungsfuehrung/>, abgerufen am 28 April 2012

3.2.3 Unternehmenserweiterung durch internationale Zusammenschlüsse

Fusionen, Firmenkauf, Joint Ventures und Zusammenschlüsse über nationale Grenzen hinweg kommen häufig vor. Dabei kommt es häufig zu kulturübergreifenden Kollisionen. Länderübergreifende Unternehmen werden oft als Fehlentscheidung eingeschätzt, denn meistens werden nur die finanziellen Aspekte bei solchen Projekten berücksichtigt. Kulturelle Aspekte müssen trotz guten Aussehens noch bewerkstelligt werden. Das passiert nicht von selbst, die kulturelle Integration braucht viel Zeit, Energie und Geld. Es gibt verschiedene Formen und Arten internationaler Expansion, wo kulturelles Risiko entsteht:

- 1) Die „greenfield start“-Firma baut eine Tochtergesellschaft von Grund auf. Ein kleines Team wird ins Ausland geschickt, um neues Personal auszusuchen und die Niederlassung dort einzurichten. Durch gezielte Personalauswahl und die Kombination nationaler Elemente mit „fremden“ Einflüssen ist das kulturelle Risiko begrenzt. Diese Art der Firmengründung hat eine hohe Erfolgsrate.
- 2) Die internationale strategische Allianz stellt eine Art der Kooperation zwischen schon bestehenden Geschäftspartnern dar. Es wird kein neues Unternehmen gegründet, sondern die Geschäftspartner kooperieren und arbeiten gemeinsam. Wenn die Beziehung auf kultureller Ebene stimmt, könnten sie z.B. auf diese Art der Expansion ein Joint Venture oder eine Fusion bilden.
- 3) Ein Joint Venture mit ausländischen Partnern gründet eine neue Firma dadurch, dass das notwendige Kapital von den Gründungsparteien zusammengelegt wird. Das kulturelle Risiko kann durch vorherige Absprache der Geschäftspartner über Betriebsmittel und Management unter Kontrolle gehalten werden. Durch Synergien zwischen den Gründungspartnern können neue kreative, kulturelle Charakteristika entwickelt werden.
- 4) Ein Firmen-Kauf im Ausland ist sehr populär jedoch mit hohem Risiko verbunden. Zu beachten ist, dass die aufgekaufte Firma bereits eine eigene Geschichte und Firmenkultur besitzt, die oft von der nationalen Kultur der aufkauenden Firma abweicht. Ausländische Übernahmen führen oft zu einer Unzu-

friedenheit der Mitarbeiter, was letztendlich die Zerstörung des finanziellen Kapitals zur Folge hat.

- 5) Eine internationale Fusion zieht sehr viele Probleme nach sich, u.a. was die Machtverteilung betrifft, und ist daher sehr risikoreich. Das kulturelle Risiko soll hier eine entscheidende Rolle spielen.⁶⁶

3.2.4 Gründung und Management kooperative Unternehmensformen

Streuung von Unternehmensaktivitäten über Ländergrenzen hinaus kann man in einem vierstufigen Konzept darstellen:⁶⁷

- 1) Nationales Unternehmen - die kulturellen Einflüsse sind kaum ein Thema und begrenzen sich auf die Diversität des im Unternehmen eingestellten Personals.
- 2) Internationale Unternehmen - stark im Heimatland zentralisiertes Unternehmen. Die Strategien werden von der Muttergesellschaft auf die Tochtergesellschaft übertragen. Bei diesem Unternehmenstyp werden die Produkte, die in den Heimatmarkt eingeführt wurden, auf die anderen Entwicklungsländer übertragen, es liegt ein klassischer Produkt-(Lebens-)Zyklus vor.⁶⁸ Dieses Unternehmen konzentriert sich auf wenige, dem Heimatland ähnliche Auslandsmärkte. Eine steigende Anzahl an Exporten/Importen verursacht eine stärkere Kommunikation mit ausländischen Partnern (z.B. Lieferanten). Aufgrund der Notwendigkeit der Anpassung an Kundenpräferenzen spielen kulturelle Aspekte eine wichtige Rolle.⁶⁹
- 3) Multinationale Unternehmen charakterisieren eine starke Dezentralisierung voneinander unabhängiger Länder/Einheiten.⁷⁰ Die einzelnen Niederlassungen und Tochtergesellschaften verfügen über große Autonomie. Die Beschäf-

⁶⁶ Vgl. Bartosik-Purgat 2010, S. 40 ff

⁶⁷ Vgl. Adler, 2002, S. 6-16.

⁶⁸ Vgl. Kutschker/ Schmid 2011, S. 298

⁶⁹ Vgl. Bartosik- Purgat 2010, S. 37

⁷⁰ Vgl. Kutschker / Schmid 2010, S. 298

tigung von Mitarbeitern und Kommunikation mit diversen Geschäftspartnern und Behörden erfordern viel kulturelles Verständnis.⁷¹

- 4) Globale Unternehmen sind weltmarktorientierte Unternehmen ohne Berücksichtigung von länderspezifischen Besonderheiten. Sie sind durch weitgehende Zentralisation bei der Entscheidungsfindung gekennzeichnet.⁷² Es kommt zu mangelnder Anpassung an die lokalen Gegebenheiten jedoch zu Gunsten der Kostenvorteile.⁷³
- 5) Transnationale Unternehmen sind eine Mischform aus multinationaler und globaler Unternehmung – „think global, act local“. Es kommt zu Zentralisation einiger Kompetenzen und Entscheidungsstrukturen und zu Dezentralisation anderer. Durch die geografische Verteilung des Know-how und der Aufgaben wird die Wettbewerbsfähigkeit optimiert.⁷⁴

Laut Professor Howard Perlmutter hängt die Art der internationalen Unternehmung davon ab, was sich in den Köpfen der Führungskräfte abspielt. Gemeint sind die Werte, Einstellungen, Erfahrungen und Gewohnheiten von Individuen. Er hat vier Typen der Internationalen Unternehmung klassifiziert:

- **Die ethnozentrische Orientierung** - „home country attitude“ bedeutet, dass man hinsichtlich der Zentralisierung aller Strategien und Maßnahmen von der Superiorität der Muttergesellschaft ausgeht. Diese übernimmt eine dominierende Rolle gegenüber der Tochtergesellschaft. Das Gleiche gilt für das Heimatland, welches die Gastländer dominiert. „This works at home; therefore, it must work in your country“. Das Personal in der Tochtergesellschaft wird durch das Personal aus dem Stammland besetzt, wodurch ein geringer kultureller Einfluss entsteht.
- **Polyzentrische Orientierung** - „host country Orientierung“ bedeutet die Dezentralisierung aller Strategien und Maßnahmen. Um am besten am Markt zu agieren wird das Management mit lokalen Mitarbeitern besetzt.

⁷¹ Vgl. Bartosik-Purgat 2010 S39

⁷² Aus. Grundlagen internationales Marketing, Prof. Dr. Vollert, 2011, S. 42

⁷³ Vgl. Kutschker/Schmid, 2011, S. 298

⁷⁴ Vgl. Unterlagen internationales Marketing, Prof. Dr. Vollert, 2011, S. 43

Kulturelle Unterschiede und verschiedene Denkmuster werden akzeptiert.⁷⁵ Die Polyzentrische Orientierung steht in enger Verbindung mit internationalem Marketing, was typisch für die Differenzierungsstrategie ist. Die Anpassung des Produktes am Markt und Berücksichtigung der Verpackung, Werbung, etc. sind dabei sehr wichtig.⁷⁶

- **Die geozentrische Orientierung** - „world oriented orientation“. Die Muttergesellschaften und Tochtergesellschaften bilden eine weltweite Einheit. Es soll ein unternehmungsspezifischer Charakter gebildet werden, der frei von Landeskulturen und Spezifika der Muttergesellschaft sein soll.⁷⁷ Es herrscht eine Zentralisierung, das bedeutet, die Entscheidungen werden zentral von der Muttergesellschaft getroffen. Marketing-Instrumente werden standardisiert, man spricht von einem globalen Marketing. Damit kann das Unternehmen die Einheitlichkeit seiner Produkte erreichen.⁷⁸
- **Die regiozentrische Orientierung** ist die Weiterentwicklung des polyzentrischen Führungskonzepts. Man sucht nicht nach den Unterschieden zwischen einzelnen Ländern, sondern nach Ähnlichkeiten in einer Region. Man geht von der Homogenität in Ländergruppen aus.⁷⁹ Im Marketing wird die sogenannte pan-regionale Strategie eingesetzt, was bedeutet, dass man die gleiche Strategie in der Region (in mehreren Ländern) einsetzt.⁸⁰

⁷⁵ Vgl. Kutschker/Schmid 2011, S. 288, 289

⁷⁶ Vgl. Malgorzata Bartosik-Purgat 2010, S. 46

⁷⁷ Vgl. Kutschker/ Schmid 2011 S, 289

⁷⁸ Vgl. Malgorzata Bartosik-Purgat 2010, S. 45

⁷⁹ Vgl. Kutschker / Schmid 2011 S. 289

⁸⁰ Vgl. Malgorzata Bartosik-Purgat 2010, S. 46

Dilemma Standardisierung oder Differenzierung

Der nächste Schritt ist die Entscheidung zwischen Standardisierungs- oder Differenzierungsstrategie. Diese Wahl muss bei der Vorbereitung des Marketing-Programmes getroffen werden. Beide Formen haben ihre Vor- und Nachteile:⁸¹

Die Standardisierung - auch Strategie der Kostenführerschaft - erlaubt die Kostensenkung durch Kostendegression bzw. Erfahrungskurveneffekte. Sie fördert die Corporate Identity, jedoch wird die Anpassung an die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen nicht berücksichtigt. Differenzierung hingegen berücksichtigt länderspezifische Besonderheiten und Gegebenheiten, ist jedoch mit hohen Kosten verbunden.⁸² Die Differenzierung kann durch die Anbietung einzigartiger Leistungen/Produkte und die Berücksichtigung länderspezifischer Besonderheiten trotz hoher Kosten einen Anstieg der Nachfrage verursachen. In der Praxis verwendet man eine Mischform beider Strategien.

3.2.5 Stereotypen und Vorurteile

Vorurteile sind Urteile oder verallgemeinernde Aussagen über Personen oder Personengruppen, die falsch, voreilig und klischeehaft sind. Sie werden nicht mit der Realität überprüft und sind dadurch sehr negativ. Sie sind kaum zu modifizieren und gelten auch als änderungsresistent. Unter Stereotypen versteht man Überzeugungen über typische Merkmale einer Gruppe. Sie sind schablonenhafte, vorgefertigte Bilder über eine andere soziale Gruppe. Sie wirken auf die gegenseitige Einstellung und Vorstellung der Nachbarländer und haben einen unbeabsichtigten Einfluss auf viele Entwicklungen und Beschlüsse.⁸³

„Die Stereotypen werden wir gewiss niemals los, denn sie erhellen (für eine Weile) die Dunkelheit der menschlichen Dummheit und erlauben, sich in einer Welt zurechtzufinden, die zu kompliziert ist, um sie zu verstehen, zumal wenn es darum geht zu handeln. Stereotypen zu verstehen und zu zerschlagen sind ein Vergnügen für den Weisen, den niemand dazu drängt und nicht einmal um seine Meinung fragt. Weil es doch sehr wahrscheinlich ist, dass die Schweizer sparsam sind und nüchtern die

⁸¹ Vgl. Malgorzata Bartosik-Purgat 2010,1 S. 50 ff

⁸² Vgl. Lehrunterlagen Internationales Marketing Prof. Dr. Vollert 2011, S. 71

⁸³ Vgl. Lucyna Krzysiak und Piotr Kotlunowski, 2009, S. 19 ff

Welt betrachten, die Italiener schlau sind und gerne improvisieren, die Deutschen fleißig sind und immer in Scharen auftreten, die Polen faul, tapfer und zerstritten sind. Solche und ähnliche Meinungen sind im Allgemeinen nicht völlig aus dem Finger gesaugt. Sie haben aber einen geringen Erkenntniswert (und sogar einen geringen handlungsbestimmenden Wert). Einfach deswegen, weil die kollektiven Gewohnheiten nur in geringem Maß über die Konfliktlösung in solchen Situationen entscheiden, die dazu zwingen, über den Nationalcharakter nachzudenken.“⁸⁴ Das „Böse“ an Vorurteilen ist, dass sie eine distanzierte Betrachtung erschweren und alle Bereiche unseres Wirkens belasten, z.B. unsere alltäglichen Gewohnheiten, die doch andere sind als die unserer Nachbarn. „Was der Bauer nicht kennt, das frisst er nicht.“⁸⁵

Die Stereotypen und Vorstellungen sind tief in der Geschichte verankert und werden von Generation zu Generation weitergegeben. Vor allem die polnisch-österreichische/deutsche Beziehung hat die Geschichte stark geformt. Deshalb ist es immer wichtig abzugrenzen, ob die Stereotypen und Vorstellungen von jüngeren oder älteren Generationen geäußert werden.⁸⁶ Es gibt noch die alten Stereotypen, die oft sehr beleidigend wirken. „Es gibt zwischen dem Deutschen und dem Polen keine Gemeinschaft.“ „Der Pole möge so viel Deutsch lernen, dass er die ihn angehenden Befehle verstehen kann.“ Der Stereotyp der polnischen Wirtschaft wird als Chaos, Desorganisation und Unfähigkeit zum effektiven Handeln verstanden.⁸⁷ Die Polen sehen die Deutschen als „hochmütigen, preußischen, gedrillten, humorlosen und pedantischen Schwaben“ und meinen „Kein Deutscher wird uns je wieder ins Gesicht spucken.“ Für die jüngeren Generationen ist der Zweite Weltkrieg kein politischer und emotionaler Faktor mehr. Viele Österreicher haben von Polen keine Vorstellung mehr. Sie wissen nur, dass Polen irgendwo zwischen Berlin und Russland liegt und sie assoziieren die Polen mit billigen Arbeitskräften oder dass sie illegal Autos in den Osten transferieren.⁸⁸

Stereotypen zeichnen sich durch Langlebigkeit aus und sind leider nicht leicht abzubauen. Man kann versuchen, sie durch positive Intergruppenkontakte sowie fundiertes Wissen zu verifizieren. Politisches und öffentliches Klima im jeweiligen Land so-

⁸⁴ Aus Teresa Walas, 1999, S.39

⁸⁵ Vgl. Lucyna Krzysiak und Piotr Koltunowski 2009, S. 21

⁸⁶ Vgl. Teresa Walas 1999, S. 230 ff

⁸⁷ Vgl. Lucyna Krzysiak und Piotr Koltunowski 2009, S. 25, 26, 27, 179

⁸⁸ Vgl. Teresa Walas 1999, S.231

wie das Verhalten von Politikern können einen großen Einfluss auf das Fortbestehen oder den Abbau von Vorurteilen haben.⁸⁹ „Über Polen und andere osteuropäische Länder können Österreicher ruhig Osteuropa sagen“, meint etwa Ewa Fedorowicz, gebürtige Polin und Unternehmensberaterin. „Das Wort an sich sei nicht beleidigend und wenn es ihnen schwer über die Lippen kommt, dann hat es damit zu tun, dass irgendwo in ihren Hinterköpfen noch Reste der alten Vorurteile stecken.“ „Vorurteile? Haben wir alle ... Das herauszufinden kann wichtig für den Geschäftserfolg im ... also gut, Osten sein. Das Drama liegt darin, dass wir alle unsere eigene Wertewelt als Maßstab nehmen“, sagt Claudia Daeubner. „Das Anders-Sein des Anderen wird leider häufig als falsch und nicht als anders gesehen. Die meisten kennen zwar die wichtigsten kulturellen Verhaltensregeln, jedoch liegen zwischen kennen und können Welten“. Wir kommen also nicht darum herum, wieder mit uns selbst konfrontiert zu sein. Frei nach dem Motto „Wir haben den Feind erkannt. Wir sind's!“⁹⁰

4. DIFFERENZEN IN DER TÄGLICHEN BEOBACHTBAREN UNTERNEHMERISCHEN/MANAGEMENTPRAXIS

Vergleicht man das Verhalten des polnischen Mitarbeiters mit seinen westlichen Kollegen, so fallen etliche Unterschiede auf. Hier einige Beispiele:

- **Übernahme von Verantwortung** beispielweise im Vorfeld eines Projektes: Die Österreicher können mit jeder Projektphase konsequent und mit eigener Verantwortung umgehen und sie bearbeiten. Das gelingt den polnischen Kollegen nicht so leicht. Verantwortliche für z.B. mangelnden Projektfortschritt ist nicht leicht zu finden. Der Projektleiter wird versuchen, die Schuld von sich zu weisen und auf „höhere Kräfte“ zu schieben. Es ist deshalb für den Erfolg eines Projektes sehr wichtig klarzustellen, wer für welche Funktion geeignet ist und wer wofür die Verantwortung trägt.

⁸⁹ Vgl. Lucyna Krzysiak und Piotr Koltunowski 2009, S.179

⁹⁰ Aus. Management+ Strategie Geschäftsbeziehungen Do's and Dont's 2004

- **Schwierige Mitarbeitergespräche** sind in keinem Land eine Seltenheit. Die Österreicher kommunizieren direkt, sie können auch mit negativem Feedback gut umgehen (typische Eigenschaft low-kontext-Kultur). In Polen ist der Umgang mit Kritik überhaupt nicht einfach. Negative Anmerkungen von jüngeren Vorgesetzten werden umso schwieriger angenommen. Eine kurze, bündige und sachliche Kritik wirkt sich in Polen destruktiv aus und führt eher zum Rückzug und zu Blockaden als zur Beseitigung und Verbesserung der Leistung.
- **Emotionalität:** Die Polen lassen sich viel Platz für Gefühle und Emotionen, auch am Arbeitsplatz. Traurigkeit, schlechte Laune, Tränen und Wutausbrüche in der Arbeit sind keine Seltenheit. Das ist bei westlichen Mitarbeitern eher die Ausnahme.
- **Ausdauer:** Es wurde festgestellt, dass polnische Teilnehmer bei längeren Sitzungen immer nach Ablenkung oder Pausen suchen (z.B. telefonieren, Zigarettenpausen, etc.). Dieses Benehmen ist für den österreichischen Kollegen überraschend. „Grundregel beim Verhandeln in Österreich: Seien Sie hart und ausdauernd.“⁹¹
- **Eigeninitiative:** Was sich ein deutscher oder österreichischer Manager unter Eigeninitiative vorstellt, ist für einen Polen übertrieben und wird von der Umgebung belächelt. Ein Überbleibsel aus den „alten“ Zeiten zeigt, dass sich die polnischen Mitarbeiter in ihrem Engagement für die Firma nicht zu weit aus dem Fenster lehnen.⁹²
- **Konsumdrang und ambivalente Einstellungen zu Wohlstand:** In dieser Hinsicht ähnelt die polnische Gesellschaft in gewisser Weise einer Vorkapitalistischen. Geld zählt offensichtlich viel, es ist wichtig zum Leben. Die Menschen reagieren empfindsam auf Preise, kalkulieren ihre Einkünfte und Ausgaben, haben aber Schwierigkeiten mit ihrer finanziellen Lebensplanung, was mit der Kurzsichtigkeit zusammenhängt. Es gibt eine Tendenz zu demonstrati-

⁹¹ Aus. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,464973-2,00.html>, abgerufen am 05 Mai 2012

⁹² Vgl. Jonkisz/ Müller 2006 S. 152 ff

vem Konsum (importierte Autos, repräsentative Häuser, riesige Hochzeiten) und gegen Sparsamkeit protestantischen Typs. Jeder möchte reich sein, Wohlstand gilt bei vielen als das wichtigste Kriterium für soziales Ansehen.⁹³ Österreich ist bei der Lebensqualität ununterbrochen weltweit auf Platz 1 (nur in den Jahren 2005 und 2009 wurde es von Australien und der Schweiz überholt). Österreich ist also das lebenswerteste Land der Welt. Österreicher können großzügig leben und den Lebensstandard genießen. Österreicher können sich vieles leisten: Urlaub, Autos, etc., ohne jemanden dabei zu imponieren.⁹⁴

- **Entscheidungsfindungen:** Wenn Probleme auftreten, analysieren Österreicher alle Für und Wider und treffen danach die Entscheidung. Die Polen entscheiden eher spontan und es wird auch viel improvisiert. Die Österreicher haben dabei mehr Verstand und Polen investieren mehr Herz.⁹⁵

4.1 Sitten und Gebräuche

Die Sitten und Gebräuche, die in einer bestimmten Gesellschaft als anerkannt gelten, sind in verschiedensten Lebenssituationen zu beobachten: bei Meetings, privaten Besuchen, aber auch im Marketing und in der Werbebotschaft.

Sitten und Gebräuche im Marketing

Die Kulturdimensionen von G. Hofstede, vor allem Machtdistanz, Individualismus und Kollektivismus, haben auch im Marketing, speziell in der Werbebotschaft, ihre Verwendung. In polnischen Werbespots wird sehr oft die Harmonie in der Familie gezeigt z.B. die Mutter bereitet ihren Kindern das Essen oder die ganze Familie sitzt beim schön gedeckten Tisch oder die Mutter gibt ihrer Tochter Ratschläge, wie man die Wäsche reinigt oder den Haushalt führt. Dies bestätigt die hohe Machtdistanz in der polnische Kultur sowie die Tendenz zu Kollektivismus. In der österreichischen Werbung dominieren hingegen Werbeslogans wie „Free yourself to be yourself“, „Do what you want any day you want“, „Get your own way“ oder „Tchibo – Privat Kaffee, überall auf der Welt“. Die Verwendung des Wortes „Welt“ in der Werbung ist sehr typisch für die individualistische Kultur.

⁹³ Aus. Jonkisz- Müller 2006 S, 99

⁹⁴ Vgl. www.go-ahed.at abgerufen am 10 Mai 2012

⁹⁵ Vgl. Jonkisz / Müller 2006 S,236

Differenzen im Tagesrhythmus und bei Arbeitszeiten

Bei der Festlegung von Terminen und Meetings sind die kulturellen Unterschiede unbedingt zu beachten. Die Österreicher arbeiten üblicherweise montags bis freitags von 8 bis 17 Uhr und am Freitag meistens von 8 bis 13 oder 15 Uhr. Eine Mittagspause von 12 bis 12:30 Uhr oder von 12 bis 13 Uhr ist zu beachten. Die beste Zeit für ein Meeting ist deshalb zwischen 10 und 12 Uhr oder 15 bis 17 Uhr.⁹⁶

Die Polen arbeiten von Montag bis Freitag täglich acht Stunden. Es gibt keine fixen Mittagspausen. Den Mitarbeitern steht eine bezahlte Pause von 15 Minuten zu. Das Verlassen des Arbeitsplatzes für ein Mittagessen ist eher für den Manager reserviert.

Symbole und Farben sind in internationalen Beziehungen von Bedeutung. Sowohl im Marketing bei Verhandlungen als auch beim privaten Treffen. Sehr vorsichtig muss man mit Symbolen umgehen, die z.B. aus religiösen Gründen schlechte Assoziationen verursachen können. Diesen Fehler machte eine polnische Firma, die ihre Bonbons mit einer Kuh als Symbol auf der Verpackung nach Indien exportierte. Falsche Verwendung von Farben kann auch zu unerwünschten Assoziationen führen. Rot wird in post-kommunistischen Ländern, also auch in Polen, mit kommunistischen Zeiten assoziiert oder grün mit Sorglosigkeit und Leichtsinnigkeit.⁹⁷ Jedoch haben weder Symbole noch Farben große Bedeutung innerhalb von Europa.

Feste: Für die meisten Polen ist es undenkbar, die hohen Feiertage wie Weihnachten und Ostern nicht im Familienkreis zu verbringen. Es gibt sogar spezielle Ehrentage für die Großeltern. „Der Heilige Abend“ (Vigilie) ist das wichtigste polnische Familienfest. Höhepunkt ist hier das gemeinsame Abendmahl. Zu Beginn wird traditionell die geweihte Oblate als Zeichen der Versöhnung, Freundschaft und Liebe mit allen Anwesenden geteilt. Das Abendmahl ist fleischlos und es werden zwölf Gerichte serviert, entsprechend der Anzahl der Apostel. Am Abend werden Weihnachtslieder gesungen. Das Osterfest ist in Polen genauso bedeutend wie Weihnachten. Am Ostersonntag werden sieben für die Festtafel bestimmte Speisen in der Kirche gesegnet.

⁹⁶ Vgl. Malgorzata Bartosik- Purgat 2010 S.114 ff

⁹⁷ Vgl. Malgorzata Bartosik- Purgat 2010, S.126 ff

Traditionsgemäß werden hierfür spezielle Osterkörbchen verwendet. Nach der sonntäglichen Messe werden die Speisen beim gemeinsamen Osterfrühstück verzehrt.⁹⁸ In Österreich ist die Zeit vor dem Weihnachtstabend die Adventzeit, in der ein Adventkranz mit vier Kerzen aufgestellt wird, für jeden Adventsonntag eine Kerze. Für die Kinder werden Adventkalender mit 24 Türen gekauft. Sie sind mit Weihnachtsbildern bemalt und oft mit Schokolade gefüllt. Am 1. Dezember wird die erste Tür geöffnet und dann die weiteren. Der Heilige Abend wird auch am 24. Dezember gefeiert. Da kommt zu den Kindern das „Christkind“. Es hat goldene Locken und Flügel und schaut wie ein Engel aus.⁹⁹ Das Festmahl besteht aus Fisch oder gebratener Gans, aber am meisten freuen sich alle auf die Vanillekipferl.¹⁰⁰

Besonders die Osterzeit ist in Österreich bunt an Kulinarik und Traditionen, die von jung und alt gelebt wird. Das Ei gilt auch hier als Symbol des Lebens. Eine Besonderheit, die die „Kleinen“ besonders erfreut, ist die Suche nach Süßigkeiten, die der Osterhase im Garten versteckt.¹⁰¹

4.2 Wertvorstellungen von Polen und Österreichern

Es ist wichtig, über Werte und Einstellungen einer Gesellschaft nachzudenken, weil Werte dem Handeln Richtung geben. Daraus lassen sich sogar Entwicklungstendenzen und Zukunftsszenarien erkennen. Dass die Menschen oft anders handeln als sie zu denken vorgeben, ist ein anderes Problem.¹⁰²

„Der Versuch das Werte- und Normensystem einer ganzen Nation zu erfassen, stellt ein komplexes Unterfangen dar, bei welchem Verallgemeinerungen und Generalisierungen in Kauf genommen werden müssen.“ Ist die betrachtende Nation Polen, so ist die Aufgabe besonders schwierig. Das Land hat einen langen Transformationsprozess hinter sich, der zur Aufnahme in die NATO und EU geführt hat. Die wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen hatten großen Einfluss auf das polnische Werte- und Normensystem. Der Wertwandel ist von gesellschaftlichen Gruppen abhängig.

⁹⁸ Aus. Jonkisz- Müller 2006, S. 59,60

⁹⁹ Vgl. http://vs-material.wegerer.at/sachkunde/pdf_su/advent/Weihnachten_in_Oesterreich.pdf, abgerufen am 10 Mai 2012

¹⁰⁰ Vgl. http://www.aepages.net/weihnachten_in_oesterreich-christmas_in_vienna.htm, abgerufen am 10 Mai 2012

¹⁰¹ Vgl. www.austria.info, abgerufen am 10 Mai 2012

¹⁰² Vgl. www.economyaustria.at, abgerufen am 10 Mai 2012

Es gibt Unterschiede zwischen den jungen und alten Generationen und der städtischen und ländlichen Bevölkerung.

Eine besondere Stellung, wie ich schon am Anfang der Arbeit erwähnt habe, hat die **nationale Zugehörigkeit** und somit der Patriotismus. „Die Polen sind bereit, für ihre Heimat heroische Taten zu vollbringen. Der Patriotismus der „normalen“ Zeiten, welcher mit gesellschaftlicher Arbeit und bürgerlichem Engagement der alltäglichen Angelegenheiten des Staates einhergeht, muss hingegen erst erlernt werden.“¹⁰³

Laut vielen Meinungsumfragen zählt ein harmonisches **Familienleben** in Polen zu den wichtigsten Werten. Die Scheidungsrate in Polen ist die niedrigste in Europa. Das polnische Erziehungsideal kann man als traditionell und konservativ bezeichnen. Moderne Erziehungsmodelle werden eher skeptisch gesehen. Großeltern helfen bei der Erziehung der kleineren Kinder. Sie werden viel strenger erzogen im Vergleich zu ihren Altersgenossen in westlichen Ländern, das bestätigt der hohe Machtdistanz-Index.

In der polnischen Tradition ist die Frau für das Wohl der Familie zuständig. Dafür steht das Symbol der „Matka Polka“ (Mutter Polin). Sie ist das Symbol der Kraft und Aufopferung. Sie verzichtet auf ihre Träume im Namen „höherer Güter“ und hat bis heute Auswirkungen auf das Frauenbild in Polen.¹⁰⁴

„**Religion** hat auch einen wichtigen Platz in der polnischen Wertehierarchie. Über neunzig Prozent der Polen bekennen sich zum katholischen Glauben. Dieser prägt die konservative Einstellung der Polen im Hinblick auf das Familienleben, die Sexualität, die sexuellen Minderheiten, etc. Johannes Paul II., der in Polen stark verehrt wurde, spielte in diesem Zusammenhang eine wesentliche Rolle. Kritische Bemerkungen gegenüber der katholischen Kirche werden deshalb oft als Angriff gegen das Polentum gewertet.“¹⁰⁵ Österreich ist im internationalen Vergleich immer noch ein religiöses Land. Zwei Drittel der Österreicher bezeichnen sich als religiöse Menschen, nur 30 Prozent geben an, nicht religiös zu sein. Die Prognose aus dem Jahr

¹⁰³ Aus. Jonkisz/ Müller 2006, S.47

¹⁰⁴ Vgl. Jonkisz/ Müller 2006, 57. ff

¹⁰⁵ Aus. Jonkisz / Müller 2006, S.47

2000 über eine Wiederkehr der Religiosität hat sich nicht bestätigt. Es ist ein starker Rückgang bei jungen Leuten und interessanterweise am Land zu beobachten.¹⁰⁶

Was ist den Österreichern/innen wichtig? Die Autorin des Buches „Die Österreicher/-innen. Wertewandel 1990-2008“ meint, für viele ist die **Familie** sehr wichtig, jedoch mit der Zeit verliert sie ein wenig an Bedeutung. In einem Drittel der Haushalte leben Partner mit Kindern (21 Prozent), in einem weiteren ohne Kinder, der Rest sind Singlehaushalte. In ihren Studien stellte sie fest, dass seit 20 Jahren Freunde und Bekannte immer wichtiger werden. Die zweite große Veränderung, die die Autorin des Buches beobachtete, ist das Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit. Beide Bereiche fließen im Alltag immer mehr ineinander, wobei die Arbeit an Bedeutung verliert und die Freizeit hingegen mehr geschätzt wird.¹⁰⁷

Diese Einstellung von Lebensbalance wird generell in vielen Ländern bemerkbar. „Erfolg in Beruf und Leben kann nur im Einklang erreicht werden“¹⁰⁸ Die Österreicher legen Wert auf **partnerschaftliche Beziehungen** in der Familie. Der Mann und die Frau sollen gemeinsam für das Einkommen und den Haushalt sorgen. Ein anderer in Österreich wichtiger Aspekt stellt die **Brüchigkeit des Generationenzusammenhalts** dar. Laut einer Studie, die die Ergebnisse in dem Buch „Österreicher/-innen Wertewandel 1990 bis 2008,“ präsentiert, fühlen sich zwar 57 Prozent der Befragten verpflichtet, ihre kranken Eltern zu pflegen, jedoch kann sich nur ein Drittel eine Langzeitpflege vorstellen.¹⁰⁹

Für Österreicher ist der Sonntag der Tag der Erholung und der Familientag. Das Arbeiten am Sonntag wurde deutlich abgelehnt.¹¹⁰

Es ist sehr interessant und spannend, dass wieder viel über Werte diskutiert wird. Möglicherweise ist das eine Sehnsucht nach Klarheit und Beständigkeit und hat bestimmt auch etwas mit Verunsicherung zu tun. An diesem Punkt erlaube ich mir noch einmal darauf hinzuweisen, dass laut der Studie von G. Hofstede beide Länder, Österreich und Polen, einen großen Unsicherheitsvermeidungs-Index aufweisen. In die-

¹⁰⁶ Vgl. „Der Standard“ 08. Juli 2009

¹⁰⁷ Vgl. www.economyaustria.at, abgerufen am 11 Mai 2012

¹⁰⁸ Aus. Persönliche Tipps und Ratschläge Lehrunterlagen Dr. Radner 2011, S. 188

¹⁰⁹ Vgl. „Die Presse“ 15.06.2009

¹¹⁰ Vgl. Zapotoczny/ Grausgruber 1998 S 175

sem Zusammenhang noch eine Festlegung der Werte in Österreich: Laut einer Studie der Politikwissenschaftlerin Sieglinde Rosenberger und des Statistikers Gilg Seiber, deren Ergebnisse im Herbst 2011 präsentiert wurden, haben Österreicher im europäischen Vergleich die größte Antipathie gegenüber Migranten. Österreicher wünschen sich ein Land „frei“ von „Menschen anderer Hautfarbe, Muslime und Zuwanderer/ Gastarbeiter“.¹¹¹

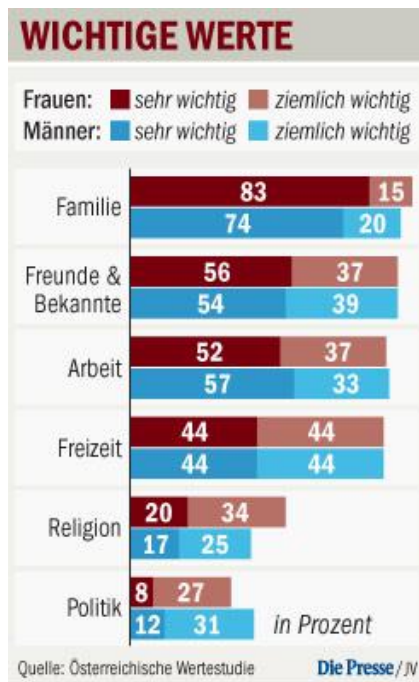


Abbildung 4: Wichtige Werte

Darstellung aus „Die Presse“ Print Ausgabe 15 Juni 2009

5. KULTURELLE UNTERSCHIEDE ZWISCHEN ÖSTERREICHERN UND POLEN UNTER BERÜCKSICHTIGUNG WICHTIGER THEORETISCHER ANSÄTZE UND IHRE BEDEUTUNG AM ARBEITSPLATZ

In diesem Abschnitt komme ich zur Sequenz dieser Arbeit, einen kulturellen Vergleich zwischen Österreich und Polen unter Berücksichtigung der Kulturdimensionen von: G. Hofstede, E.T. Hall, Strodbeck, Trompenaars/Hampden und R.R Gesteland. Manche Aspekte der Kulturdimensionen wiederholen sich und lassen sich sogar vernetzen. Das vermittelt ein besseres Verständnis über die nationale Kultur. Der

¹¹¹Vgl. [http://medienservicestelle.at/migration_bewegt/2012/01/17/migrantinnen-in-osterreich-besonders-unerwünscht/](http://medienservicestelle.at/migration_bewegt/2012/01/17/migrantinnen-in-osterreich-besonders-unerwünscht/,), aberufen am 11 Mai 2012

Begriff Individualismus/Kollektivismus wurde von G. Hofstede, Kluckhohn/Strodtbeck, F. Trompenaars/Hampden-Turner besprochen. Dabei lässt sich Individualismus mit Universalismus (Trompenaars/Hampden-Turner) mit „low-Kontext-Kommunikation“ von Hall vernetzen. In kollektivistischen Kulturen überwiegen der Partikularismus und indirekte Kommunikationsstil, also die „high-Kontext-Kommunikation.“ Die Dimension Zeitorientierung wurde von Trompenaars/Hampden, Hall, Kluckhohn/Strodtbeck und R.R. Gesteland bearbeitet. Wobei Hall und Gesteland zwischen einem monochronen und polychronen Zeitverständnis unterscheiden und Kluckhohn/Strodtbeck von Vergangenheit orientierten, Gegenwart orientierten und zukunftsorientierten Kulturen sprechen. Das monochrome Zeitverständnis ist dem sequenziellen Zeitverständnis nach Trompenaars/Hampden sehr ähnlich und das polychrone ist mit dem synchronen Zeitverständnis sehr verankert.¹¹² Die von R. R. Gesteland gegebene Erklärung über reservierte und expressive Kulturen ähnelt jener von Trompenaars/Hampden-Turner über Affektivität versus Neutralität.

In den Beispielen, die die kulturellen Unterschiede zwischen Österreich und Polen aufzeigen, werde ich mich auf die unten aufgelisteten Gruppen, unter Berücksichtigung theoretischer Ansätze von G. Hofstede, Hall, Kluckhohn/Strodtbeck, R. R. Gesteland, F. Trompenaars, konzentrieren.

Aus dem kulturellen Vergleich resultierende Unterschiede werden also in vier Gruppen unterteilt:

1. Unterschiede in der Beziehung des Menschen zu anderen Menschen
2. Unterschiede in der Zeitorientierung
3. Unterschiede in der Kommunikation
4. Unterschiede im Verhalten

¹¹² Vgl. Ricarda Bouncken und Robin Pesch 2011 S.246

5.1 G. Hofstede

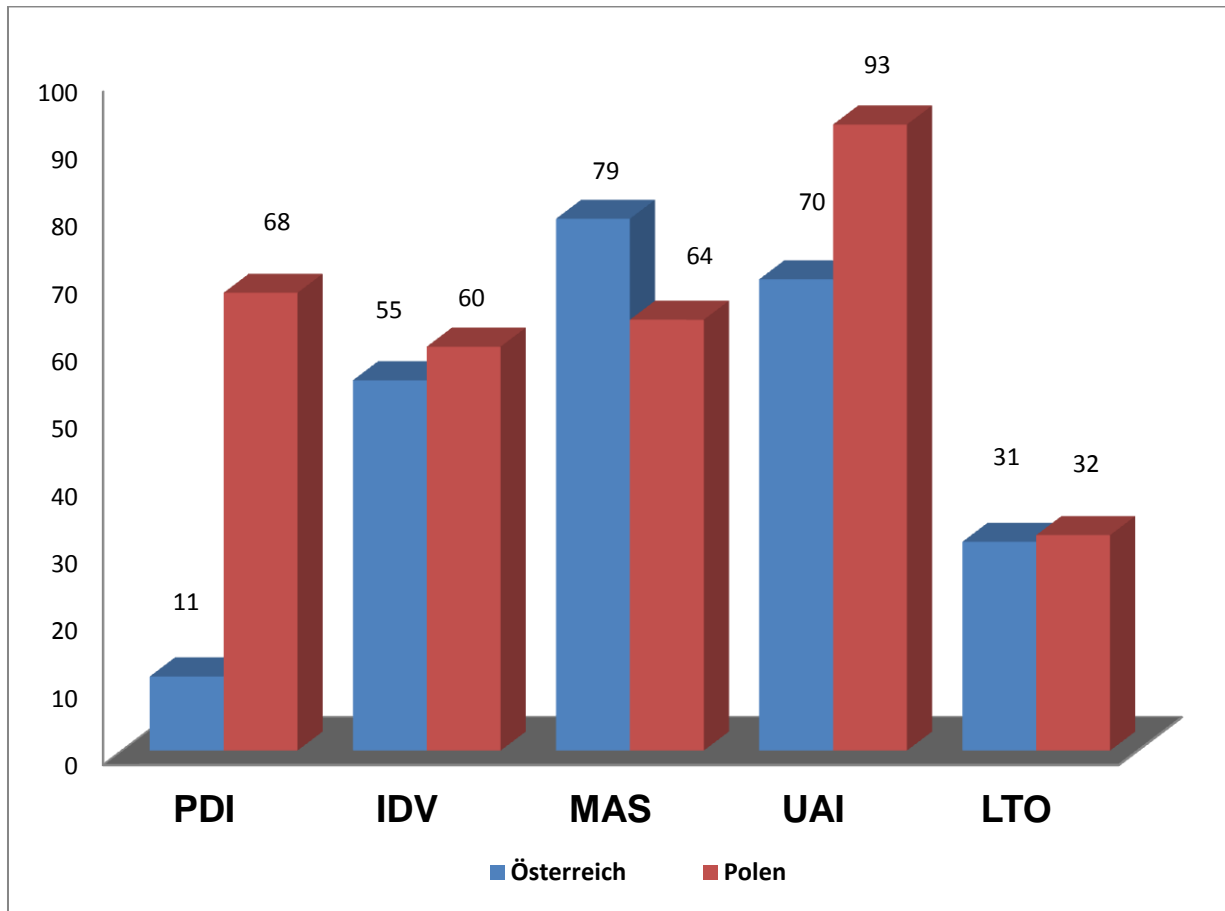


Abbildung 5: Kulturdimensionen ein Vergleich zwischen Österreich und Polen

Eigene Darstellung: in Anlehnung an www.geert-hofstede.com

Abgerufen am 10. April 2012

Wie man aus dem Diagramm erkennen kann, liegt der größte Unterschied zwischen Österreich und Polen bei der Machtdistanz. Österreich erreicht nur 11 PDI-Punkte, hingegen sind es 68 Punkte bei Polen. Österreich weist also eine sehr niedrige, Polen eine sehr hohe Machtdistanz auf. Der Vergleich mit anderen Kulturdimensionen zeigt, dass die Unterschiede zwischen den beiden Ländern nicht übermäßig groß sind. Beide Länder weisen aufgrund der hohen Punkteanzahl beim MAS auf männliche Gesellschaften hin (Österreich 79; Polen 64). Beide tendieren zu großer Unsicherheitsvermeidung (hohe Punkte-Anzahl beim UAI-Index: Österreich 70; Polen 93). Die beiden Länder sind auch kurzfristig orientiert (LTO-Werte für Österreich 31 Punkte; für Polen 32).

Beim Vergleich zwischen Österreich und Polen werde ich also den Unterschied bei der Machtdistanz sowie die Kulturdimension Individualismus/Kollektivismus genauer betrachten. Laut der Auswertung von Hofstede sind beide Länder zwar individualistisch (IDV-Punkte-Anzahl für Österreich 55 und für Polen 60), jedoch habe ich bei der Recherche für diese Arbeit einige Beispiele gefunden, die das Land als eher kollektivistisch einstufen. Eine Erklärung für meine Vermutung fand ich in der Würdigung der Arbeit von Hofstede. Die Kritik seiner Arbeit bezieht sich auf „die Zusammenhänge zwischen den kulturellen Unterschieden und den Unterschieden im Verhalten in unterschiedlichen Lebensbereichen.“¹¹³ Meiner Meinung nach, trifft das auch auf Polen zu.

5.2 Unterschiede in der zwischenmenschlichen Beziehung

Kulturdimension Machtdistanz von G. Hofstede - Vergleich Österreich und Polen

Österreich weist einen sehr geringen Machtdistanzindex von 11 Punkten auf. Dieser Wert gibt uns Auskunft über österreichische Eigenschaften. Geringe Machtdistanz bedeutet begrenzte Abhängigkeit des Mitarbeiters gegenüber den Vorgesetzten. Ein konsultativer Führungsstil wird bevorzugt. Es bildet sich eine Interdependenz zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Die emotionale Distanz ist gering – für die Mitarbeiter ist der Vorgesetzte immer ansprechbar, man kann ihm auch widersprechen.¹¹⁴ Am Arbeitsplatz gibt es eine Tendenz zur Dezentralisierung. Es wird auch weniger Aufsichtspersonal benötigt, weil sich die Führungskräfte auf die Erfahrung ihrer Mitarbeiter verlassen.¹¹⁵

Polen weist einen sehr hohen Machtdistanzindex von 68 Punkten auf, was auf eine hohe Machtdistanz zurückzuführen ist. Es besteht eine große Abhängigkeit des Mitarbeiters gegenüber seinem Vorgesetzten. Es wird ein autokratischer oder patriarchalischer Führungsstil vorgezogen.¹¹⁶ Es bildet sich ein Verhalten, das Kontrapendenz genannt wird, das bedeutet Abhängigkeit aber mit negativem Vorzeichen.

¹¹³ Aus. Kutschker/Schmid 2011, S. 732

¹¹⁴ Vgl. Hofstede 2010, S. 57

¹¹⁵ Vgl. Hofstede 2010, S. 74

¹¹⁶ Mehr zum Thema Führungsstile Glöckler, Ulrich/Maul, Gisela 2010 Ressourcenorientierte Führung als Bildungsprozess

Die Distanz zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten ist sehr groß, die Mitarbeiter sprechen ihren Vorgesetzten selten an bzw. widersprechen ihm nie.¹¹⁷ Am Arbeitsplatz „herrscht“ eine Zentralisierung. Es wird auch mehr Aufsichtspersonal benötigt, denn die Mitarbeiter brauchen Anweisungen von den Vorgesetzten.¹¹⁸

„Die polnische Gesellschaft ist noch immer sehr hierarchisch geprägt, was sich auch bei der Begrüßung und in der Ansprache widerspiegelt. Der Geschäftspartner wird nur mit seiner Funktion oder seinem Titel angesprochen ohne - wie in Österreich üblich – seinen Nachnamen zu nennen, wobei Herr („Pan“) oder Frau („Pani“) davor gesetzt wird. Ist der Geschäftspartner z.B. Doktor oder Professor, muss dieser Titel unbedingt genannt werden.“¹¹⁹ „Die polnischen Mitarbeiter sind im Durchschnitt sehr tüchtig, aber vergleichsweise wenig selbständig.“¹²⁰

Kulturdimensionen Individualismus/Kollektivismus von G. Hofstede und Universalismus/Partikularismus von F. Trompenaers - Vergleich Österreich und Polen

Österreich mit einer Punktzahl von 55 und Polen mit einer Punktzahl von 60 sind laut Hofstedes Studienergebnissen individualistische Gesellschaften. Ich muss nun feststellen, dass das Ergebnis dieser Auswertung für mich etwas überraschend ist. Denn die polnische Kultur beherbergt einen „Widerspruch“: Obwohl Polen sehr individualistisch ist, brauchen die polnischen Bürger eine Hierarchie. Das bestätigt die Kombination von hohem Wert beim Machtdistanz-Index und dem hohen Wert beim Individualismus.

Polnischer Kollektivismus

Diese Kombination verursacht eine spezifische „Spannung“ in dieser Kultur, die die Beziehung so zart, aber intensiv und produktiv macht, wenn man sie pflegt. Deshalb wird den Managern geraten, eine zweite „Ebene“ der Kommunikation aufzubauen, d.h. einen persönlichen Kontakt zu jedem Mitglied der Struktur zu halten. Trotz hoher Ungleichgewichte soll der Eindruck entstehen, dass jeder in der Organisation wichtig

¹¹⁷ Vgl. Hofstede 2010 S. 57

¹¹⁸ Vgl. Hofstede 2010 S. 75

¹¹⁹ Aus. www.wienerzeitung.at

¹²⁰ Aus. Jonkisz / Müller 2006 S. 235

ist¹²¹ Im Kollektivismus bildet eine seit mehreren Generationen zusammen lebende Familie eine Einheit. Die zunehmende Urbanisierung verursacht, dass diese Familie sich heute nur noch in kleineren Clustern trifft. Jedoch sind traditionelle Rituale innerhalb der Familie oder finanzielle Verpflichtungen gegenüber den Familienmitgliedern immer noch wichtiger Bestandteil. Zur Taufe, Hochzeit oder Beerdigung kommen Verwandte aus dem ganzen Land und sogar aus dem Ausland angereist. Für eine lange Zeit war Polen von der Landkarte verschwunden, in dieser Zeit war die Familie die einzige Stütze, dank dieser konnte die Identität und Kultur aufrechterhalten werden. Deshalb bedeutet polnischer Kollektivismus vor allem Familialismus.

Österreichischer Individualismus

Die nationale Kultur hat Einfluss auf die Methoden der Entscheidungsfindung durch das Management. In individualistischen Gesellschaften werden Entscheidungen in der Regel von einer Person, schnell und intuitiv getroffen. In individualistischen Kulturen handeln Mitarbeiter oft im eigenen Interesse. Die Arbeit soll so organisiert werden, dass die Ziele des Einzelnen und der Arbeitgeber konvergieren.¹²² Für die Individuen ist die persönliche Zeit sehr wichtig. Eine Arbeit soll noch genügend Zeit für die Freizeit und das Privatleben lassen. Die Arbeit soll nichtsdestotrotz eine Herausforderung sein, denn das vermittelt das Gefühl, etwas erreicht zu haben. Ein gutes Arbeitsumfeld (gute Lüftung, angemessene Raumtemperatur, usw.) setzt man voraus. Fortbildungsmöglichkeiten sowie Einsetzung von eigenen Fähigkeiten am Arbeitsplatz sind sehr wichtig.¹²³

Individualismus und Universalismus

In individualistischen Gesellschaften wird jeder gleich behandelt. Vorzugsbehandlungen einem Kunden gegenüber sind unmoralisch und liefern ein schlechtes Bild. In der Soziologie nennt man das Universalismus. Die Geschäfte stehen über der persönlichen Beziehung.¹²⁴ Österreich als ein individualistisches Land zeigt im zwischenmenschlichen Bereich eher den Sach- als den Personen-Aspekt.

¹²¹ Vgl. geert-hofstede.com/austria.htm abgerufen am 11 Mai 2012

¹²¹ Vgl. Hofstede 2010 S.98

¹²² Vgl. <http://www.door.com.pl/print/czytelnia/RozniceProzent20miedzykulturowe-ALe.pdf> abgerufen am 12 Mai 2012

¹²³ Vgl. Hofstede 2010 S.98

¹²⁴ Vgl. Hofstede 2010 S.13

Kollektivismus und Partikularismus

In Polen sind die persönlichen Beziehungen sehr wichtig und dominieren sogar die Geschäftsebene. Geschäfte werden eher mit Freunden als mit unbekannten Geschäftspartnern abgeschlossen, was charakteristisch für Partikularismus und somit auch für Kollektivismus ist. Die in asiatischen Ländern sogenannte „guanxi“ (die Geschäfte werden mithilfe von Freunden und Bekannten erledigt) sind auch in Polen recht gut verbreitet.¹²⁵ „Die Bevorzugung der personalen Aspekte macht auch bei der Kommunikation über die Unternehmensgrenze hinaus keinen Halt. So kann es durchaus die Regel sein, dass man bei polnischen Behörden Wochen und Monate ohne auch nur ein Ergebnis zu erhalten, überdauern muss. Die Ursache ist wieder auf der Beziehungsebene zu suchen. Manche Behördengänge kosten einen gut informierten und beziehungsorientierten Polen keine halbe Stunde, wobei mancher Ausländer die bereits erwähnten Wochen oder Monate für die gleiche Prozedur in Kauf nehmen muss. Eben beschriebenes Phänomen setzt sich beim Finden lokaler Kooperationspartner fort. Während der ausländische Manager noch schroff abgewiesen wird, findet dessen polnischer Abteilungsleiter mit dem gleichen Anliegen offene Türen und Arme.“¹²⁶ Dieses Vorgehen wird in individualistischen Gesellschaften Korruption genannt. Korruption ist in gewisser Weise schwierig zu definieren und es ist auch schwierig dagegen anzukämpfen. Sie ist von der Kultur abhängig und wird durch Kollektivismus, Hierarchie und Unsicherheitsvermeidung gefördert.

¹²⁵ Vgl. <http://www.door.com.pl/print/czytelnia/RozniceProzent20miedzykulturowe-ALe.pdf>, abgerufen am 12 Mai 2012

¹²⁶ Aus. Markus Eidam 2004, S. 7

5.3 Unterschiede in der Kommunikation

Low-context- und High-context-Kulturen von Hall

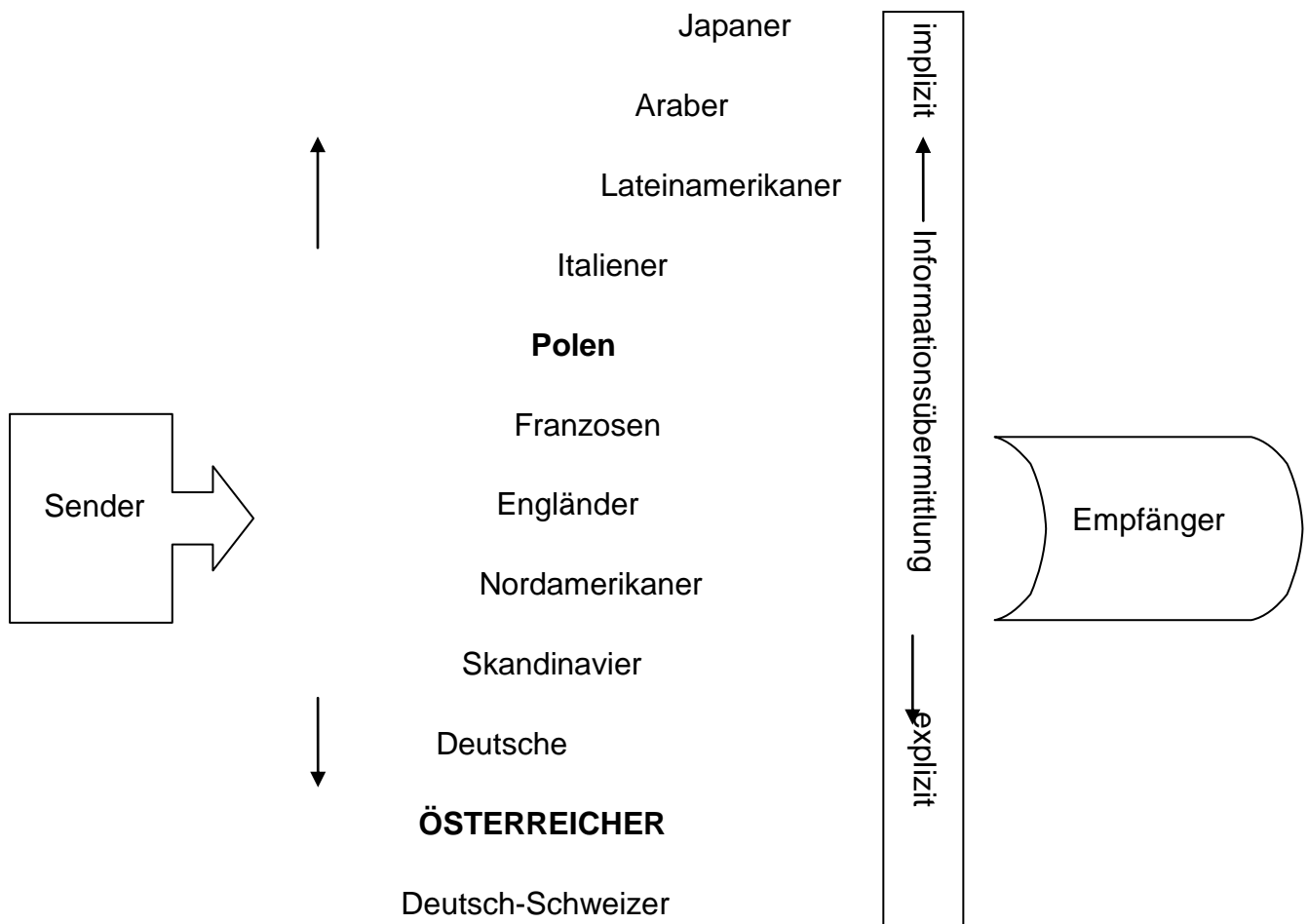


Abbildung 6: Low-context und high-context-Kulturen

eigene Darstellung: in Anlehnung an Rösch/Segler 1987, S.60

Österreich gehört eindeutig zur low-context-Kultur, Polen wurde als eine mäßige low-context-Kultur eingestuft. Das kann einige Schwierigkeiten bei der Zuordnung von Eigenschaften, die schließlich typisch für low-context- bzw. high-context-Kulturen sind, hervorrufen. Aus eigener Erfahrung kann ich jedoch **sagen**, dass das Verhalten von polnischen Bürgern eher durch Merkmale des „hohen“ als des „niedrigen“ Kontextes gekennzeichnet ist.

Die Österreicher kommunizieren auf direktem Wege, ohne die Verwendung von Symbolen, Zeichen oder Sprüchen, die auf unterschiedliche Art und Weise von Menschen aus verschiedenen Kulturen interpretiert werden können. Hier ist der Kontext für das richtige Verständnis der Medien, die viele Informationen enthalten, nicht erforderlich. Sie zeichnen sich durch ein hohes Maß an Individualismus aus, was sich bereits bei der IBM-Auswertung von Hofstede bestätigt hat. Für die Österreicher bedeutet „ja“ „ja“, „nein“ bedeutet „nein“ und „morgen“ ist „morgen“.¹²⁷ In Deutschland kommen Anweisungen meist direkt, in Österreich heißt es eher: Wären Sie so nett, diese Aufgabe bis heute Abend zu erledigen? Es ist aber trotzdem verbindlich gemeint.

In der polnischen Kultur wird immer versucht, durch diplomatische Formulierungen oder subtile Anspielungen nicht direkt, sondern indirekt zu kommunizieren. Kritik und Beanstandungen werden oft nur so vorsichtig angedeutet, dass Österreicher manchmal Schwierigkeiten haben, sie zu erkennen und zu verstehen und Vorgesetzte leicht den Eindruck bekommen, dass sie von ihren polnischen Mitarbeitern/-innen niemals kritisches Feedback erhalten.

Polen benutzen in Ihren Aussagen mehr Metaphern und Redewendungen, die von Menschen aus low-Kontext-Kulturen missverstanden werden können. Nehmen wir als Beispiel ein Meeting zu einem gemeinsamen Projekt von Österreichern und Polen: Von österreichischer Seite wird neutral berichtet, dass einzelne Punkte nicht stimmen und nachjustiert werden müssen. Danach werden die Polen beleidigt den Raum verlassen. Denn die Feedback-Kultur ist in Polen und Osteuropa etwas Neues. Sie wurde noch nicht erlernt. Kritik sollte dort nicht öffentlich stattfinden. Die Kritik sollte sich behutsam an Einzelperson richten, indem man beispielsweise sagt: „Da ist etwas bei der Sache falsch gelaufen.“ Ansonsten würde sie als persönlicher Angriff verstanden werden.¹²⁸

5.4 Unterschiede in der Zeitorientierung

Berücksichtigung theoretischer Ansätze von Hall, Trompenaars und Gesteland

¹²⁷ Vgl. Malgorzata Bartosik-Purgat 2010, S. 71

¹²⁸ Aus. „Die Presse“: „Sonst werden die Polen beleidigt sein“ 22. Juli 2006

„Die Zeitplanung verläuft in Polen oft parallel, die Gleichzeitigkeit verschiedener Vorgänge wird nur selten als Stress empfunden, sondern eher als Zeichen einer höheren Flexibilität und Spontanität. Auch ist eine strikte Planung oder Einteilung des Arbeitstages wie in Österreich eher unüblich.“¹²⁹ „In Österreich ist Pünktlichkeit eine Tugend. Es wird erwartet, dass Termine punktgenau eingehalten werden.“¹³⁰ Beim Umgang mit der Zeit trifft österreichische Planung auf polnische Kreativität. „Die Polen sind Weltmeister der letzten Minute. Vieles wird spät, oder ein wenig verspätet gemacht.“¹³¹ Daraus kann man erkennen, dass Österreichischer monochron und Polen eher polychron sind.

Zeitorientierung des Menschen L. Strodbeck

Polen ist vergangenheitsorientiert. Das sieht man bei der Einstellung zur Geschichte, Wertstellung und bei älteren Leuten. Das bedeutet jedoch nicht, dass sie nicht auch im Jetzt leben. „Polen sind kurzsichtig. Was weiter weg liegt, sehen sie nur verschwommen und vage. Sie haben Schwierigkeiten, ihre Aktivitäten über einen längeren Zeitraum zu planen. Besonders schwer fällt es den Polen, genaue Auskunft darüber zu geben, wann etwas fertig sein wird.“¹³²

Österreicher dagegen sind zukunftsorientiert. Was Pläne, Perspektiven und Möglichkeiten betrifft, sind sie sehr enthusiastisch.¹³³ Ein Beispiel aus meinen persönlichen Erfahrungen: Vor einigen Jahren wartete ich auf eine Wohnung in Österreich. Der Tag der Übergabe wurde eineinhalb Jahre im Vorhinein bekannt gegeben. Ich war von der Einhaltung dieses Termins sehr beeindruckt.

5.5 Verhaltensunterschiede

Der Vergleich zwischen Österreich und Polen unter Berücksichtigung von Abschluss orientierten und beziehungsorientierten sowie formellen und informellen Kulturen von R.R. Gesteland und Spezifitäten versus Diffusitäten von F. Trompenaars.

¹²⁹ Aus. www.wienerzeitung.at, abgerufen am 08 Mai 2012

¹³⁰ Aus. www.manager-magazin.de, abgerufen am 08 Mai 2012

¹³¹ Aus. Jonkisz/ Müller 2006 S, 236

¹³² Vgl. Jonkisz / Müller 2006 S,99

¹³³ Vgl. Malgorzata Bartosik-Purgat 2010 S. 146

„Die Menschen in Polen sind wesentlich mehr beziehungs- als sachorientiert. Es ist ihnen sehr wichtig, zunächst persönliche Anknüpfungspunkte mit einem potentiellen Geschäftspartner zu finden. Es ist daher in Polen nicht üblich, gleich beim ersten Treffen „zur Sache“ zu kommen. Vielmehr muss man sich Zeit für Small-Talk nehmen, um sein Gegenüber besser kennenzulernen und eine vertraute Atmosphäre zu schaffen. Dieser Small-Talk ist in Polen ein wichtiges Mittel des Informationsaustausches, da in der Regel nur Personen, die man gut kennt, relevante Informationen erhalten. Die beste Strategie ist hier, dem Gesprächspartner zu überlassen, wann er zum Kern der Sache kommen will, auch wenn es vielleicht schwer fällt, anfangs über Belangloses oder private Sachen zu sprechen. Aufgrund der Beziehungsorientierung werden selbst wichtige Abmachungen oft nur mündlich geregelt, der persönliche Kontakt ist wesentlich wichtiger als ein schriftlicher Vertrag. Auf jeden Fall sollte man das Geschriebene nochmals persönlich besprechen, um ihm die gebührende Wichtigkeit zu verleihen. Auch im Umgang mit Behörden sind persönliche Beziehungen durch Vermittlung der polnischen Geschäftspartner sehr wichtig, ein Pochen auf Recht und Gesetz ist meistens eher kontraproduktiv.“¹³⁴

„Fingerspitzengefühl und viel Geduld braucht man, wenn man erfolgreich in den neuen EU-Beitrittsländern verhandeln möchte. Es kann sein, dass bis zur ersten Verhandlung zwei bis drei Abendessen absolviert werden müssen und viel Wodka fließt. Absagen persönlicher Einladungen werden als Beleidung empfunden“, meint die Unternehmensberaterin Ewa Fedorowicz.

„Aus diesem Grund ist die Bedeutung von engen persönlichen Beziehungen in Polen für viele Österreicher nicht nur unverständlich, sondern regelrecht gewöhnungsbedürftig. Rein arbeitstechnisch gesehen, mag die erste Konsequenz dieser kulturellen Eigenschaft noch ganz annehmbar erscheinen: Polnische Angestellte sehen ihre Kollegen primär als Freunde, mit denen sie rein zufällig auch zusammenarbeiten. Ein Umstand, der aus rein motivationstheoretischer Sicht nicht einmal verkehrt zu sein scheint. Die daraus resultierenden, eher informellen Gespräche am Arbeitsplatz werden von ausländischen und natürlich auch von einheimischen Führungskräften gern in Kauf genommen. Der aus den engen persönlichen Beziehungen resultierende Ne-

¹³⁴ Aus. www.wienerzeitung.at

gativeffekt ist für westliche Führungskräfte und Manager jedoch schwierig zu verstehen.“¹³⁵

Kulturelle Unterschiede zwischen Österreich und Polen - Zusammenfassung

Österreich	Polen
Individualistisch	Individualistisch/Kollektivistisch
Geringe Machtdistanz	Große Machtdistanz
Universalismus	Partikularismus
Niedriger Kontext in der Kommunikation	Zwischen niedrigem und hohem Kontext
Monochron/zukunftsorientiert	Polychron/Vergangenheits- und gegenwartsorientiert
Diffusität	Spezifität
Sachorientiert	Beziehungsorientiert
Formell	Informell

Tabelle 11: Kulturelle Differenzen zwischen Österreich und Polen

eigene Darstellung

¹³⁵ Aus. Markus Eidam 2004 S 7

6. WELCHE BEDEUTUNG HABEN DIE BEOBACHTBAREN UNTERSCHIEDE FÜR DAS AUSLÄNDISCHE MANAGEMENT VON POLNISCHEN UND ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN?

„*Internationaler Kommunikation ist erlernbar*“ (G. Hofstede)

Kultur hat zweifellos eine zentrale Einflussgröße auf die internationale Unternehmenstätigkeit. Sie hat eine Orientierungsfunktion und vermittelt an Individuen, was als richtig bzw. falsch gilt. Kulturkenntnisse helfen bei der Suche nach Erklärungen für das Verhalten eines fremdkulturellen Gegenübers. Man soll jedoch nicht eigene „Kultur“ oder Sozialisation so überspielen, dass sie als „echtes“ Mitglied der Partnerkultur gesehen wird.

Wahrnehmung von Kultur(en):

~~„When in Rome **do** as the Romans do.“~~

“When in Rome understand what the Romans do.”

Darüber hinaus ist es nur fraglich, inwiefern die Fähigkeit, fremdkulturelle Praktiken nicht nur zu verstehen, sondern auch selbst im interkulturellen Kontakt auch anzuwenden, gegeben ist und wer sich an wen anzupassen hat.

An dieser Stelle möchte ich zwei Grundregeln darstellen:

- „Im internationalen Geschäft wird von Verkäufern erwartet, sich dem Käufer anzupassen.“
- „Im internationalen Geschäft wird vom Besucher erwartet, sich der örtlichen Gepflogenheiten anzupassen.“

Man darf jedoch nicht vergessen, dass durch eine Anpassung an die Partnerseite leider das Potenzial, das in der Unterschiedlichkeit von beiden Seiten steckt, untergraben wird. Deshalb ist es wichtig, aus der „Verschiedenheit“ zu lernen, neue Lösungen und Ideen zu entwickeln und diese als Chance und nicht als Hürde zu betrachten. Der erfolgreiche Umgang mit Differenzen aufgrund kultureller Unterschiede sollte also kein Problem darstellen. Problematisch ist es, wenn man kulturelle Diffe-

renzen übergeht oder ignoriert, weil man der Meinung ist, sie seien nicht vorhanden oder sind unbedeutend. Die Unterschiede zwischen den Ländern bestehen, wie die Arbeit beschäftigt, sie sind sogar innerhalb von Europa zu beobachten. Voraussetzung für einen erfolgreichen Umgang mit anderen Kulturen ist die Erkenntnis, dass das Verhalten von Menschen durch Werteorientierung, die von Kultur zu Kultur unterschiedlich ist, beeinflusst wird. In der Regel können durch die eigene (abwertende) Haltung gegenüber der anderen Seite Konflikte verursacht werden. Die Kommunikation mit Vertretern anderer Kulturen kann sogenannte ethnozentrische Einstellungen zerstören, was der Soziologe William Graham Sumner sehr früh erkannte. An dieser Stelle möchte ich eine interessante Aussage von Herrn von Heyden, der in Polen sehr erfolgreich ist, zitieren: „Das Wichtigste, was ich als Deutscher gelernt habe, ist, den Polen auf gleicher Augenhöhe entgegenzukommen, die Polen als kompetente Partner zu akzeptieren und den ‚Deutschen Lehrstock‘ zu Hause zu lassen.“¹³⁶ Eine interessante Theorie, die von der Toleranz gegenüber fremden Kulturen ausgeht, heißt Kulturrelativismus und wurde von Melville Herskovits propagiert.

Welche Bedeutung haben kulturelle Unterschiede zwischen Österreich und Polen für einen außenstehenden Beobachter?

Ob sie essentiell sind oder nicht, ist selbstverständlich eine Ansichtssache. Wichtig ist, dass man die Differenzen akzeptiert und Diversität als Ressource für die Zusammenarbeit sieht. Die Kenntnis über kulturelle Prägungen seines Geschäftspartners, dessen Erfahrungen und Fähigkeiten sowie Stärken und Schwächen erleichtert es, eine Arbeitsbeziehung, die schließlich eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg ist, zu entwickeln.

Die Schwierigkeit bei der Führung im Ausland ergibt sich aus der Tatsache, dass auf einmal nach völlig neuen Regeln gehandelt wird. Die Mitarbeiter verhalten sich nach anderen Mustern und auch die eigenen Fähigkeiten, auf die man vielleicht stolz war, erweisen sich plötzlich als hinderlich und störend.

Polen scheint nicht gut in eine Typologie zu passen. Die Gesellschaft ist weder kollektivistisch noch individualistisch. Die Kommunikation in dieser Kultur ist weder von

¹³⁶ Aus Jonkisz/Müller 2006 S.11

hohem noch niedrigem Kontext geprägt. Man findet in dieser Kultur kuriose Mischungen, die das Land einzuordnen erschweren. Tipps oder einfache „Rezepte“ für die Führung dieser Gesellschaft gibt es meiner Meinung nach nicht. Die Differenzen in dieser Gesellschaft zwischen kleinen und großen, privaten und staatlichen, nationalen und internationalen Unternehmen sind einfach zu breit. Dazu kommen noch die mentalen Unterschiede zwischen alten und jungen Menschen sowie das rasante Tempo der Veränderungen. Eine ausländische Führungskraft soll in Polen möglichst schnell ein Netzwerk aus Kollegen und unterstellten Mitarbeitern knüpfen. Polnisch als Wirtschaftssprache ist bedeutungslos. „Wenn man doch das eine oder andere polnische Wort schon am Anfang in die Begrüßung wirft, erntet man ein herzliches und offenes Lachen“.¹³⁷ Für das Feedback soll sich eine ausländische Führungskraft viel Zeit lassen, denn, was in Polen bei einheimischen Führungskräften toleriert wird, wird noch lange nicht bei ausländischen Führungskräften geduldet. Besonders gegenüber älteren Mitarbeitern ist die Hierarchiestufe einzuhalten. Über die Entscheidungen des Managers hinsichtlich der individuellen Belohnungen werden die Mitarbeiter heftig diskutieren. Das bestätigt nur, dass die Polen immer noch Beziehungen und nicht Arbeitsleistung als Maßstab für die Belohnung sehen. Die Vertrauenswürdigkeit und Zuverlässigkeit des Managers wird an der Umsetzung der aufgestellten Regeln bemessen.

Führen in einem fremden Land ist sicher kein Spaziergang, dahinter steckt harte Arbeit. Viele Manager brechen den Auslandsaufenthalt aufgrund mangelnder Erfolge vorzeitig ab. Deshalb ist es auch wichtig, dass der potenzielle Kandidat entsprechende Eigenschaften mit sich bringt, die die Probleme vor Ort zu bewältigen helfen. Welche Charaktereigenschaften erweisen sich für eine ausländische Führungskraft in Polen als „überlebenswichtig“? Auf jeden Fall Flexibilität, Empathie, Interesse an fremden Kulturen und Durchhaltevermögen. Summa summarum könnte man sich nun fragen, warum man sich das antun soll, in einem fremden Land eine Führungsposition einzunehmen? Eine Kooperation mit einem Land, wo nichts selbstverständlich ist? Vielleicht um seine Arbeitserfahrungen zu bereichern, neue Perspektiven zu gewinnen und einfach Polen durch die „polnische Brille“ gesehen zu haben.¹³⁸

¹³⁷ Aus Jonkisz/Müller 2006, S.11

¹³⁸ Vgl. Jonkisz/ Müller 2006, S. 156 ff

In Österreich erfolgreich zu führen scheint für mich „einfacher“ zu sein. Österreicher sind in der Einordnung viel homogener, es herrschen klare Regeln. Die Führungskraft setzt konkrete Ziele bzw. stellt konkrete Aufgaben, die durch entsprechende Kontrolle und Anreize auch erreicht bzw. bewältigt werden. In Österreich wird seit Jahrhunderten Aufgaben orientiert geführt. „Führen heißt hier, hart zu sein sowohl in der Sache als auch zu den Beschäftigten.“¹³⁹ Im Umgang mit den Mitarbeitern ist man sehr direkt, kritisch und offen. Der Bedarf an Unsicherheitsvermeidung in diesem Land wurde durch Sozial- und Arbeitsgesetze ausgeglichen. Dadurch können Manager effektiver kontrolliert werden, müssen sich andererseits in direktem zwischenmenschlichen Umgang weniger engagieren. Somit sind beide Seiten abgesichert. Eine neue Tendenz zeigt jedoch, dass auch in Österreich humanere Verhaltensweisen am Arbeitsplatz erwünscht sind. Man wünscht sich Führungskräfte mit interpersonellem Geschick, die mehr Herz zeigen und weniger Kopf.¹⁴⁰

6.1 Wirtschaftlicher Vergleich Österreich und Polen

In diesem Abschnitt möchte ich nur kurz einen wirtschaftlichen Vergleich zwischen Österreich und Polen präsentieren:

Unter dem Motto „Culture follows strategy, structure and systems“ erlaube ich mir an dieser Stelle festzustellen, dass die österreichische Kultur das Land zu einem wirtschaftlichen Erfolg geführt hat, was Daten und Zahlen bestätigen.

Österreich und speziell Wien sind ein wichtiges Zentrum für internationale, v.a. mittel- und osteuropäische Geschäfte. Seit Jahrzehnten hat das Land eine Tradition des erfolgreichen Geschäftemachens auch mit den damaligen Ostblockstaaten.¹⁴¹

„Österreich ist das viertreichste Land der EU und um 23 Prozent reicher als der EU-Durchschnitt. Weltweit hat sich Österreich vor allem durch die positiven Effekten der Ostöffnung im Wohlstandranking (Internationaler Währungsfonds) von Platz 15 im Jahr 1980 auf Platz 12 im Jahr 2008 verbessert. Die Arbeitnehmerentgelte sind insgesamt auch deswegen so stark gestiegen, weil sich die Beschäftigung ausgeweitet

¹³⁹ Aus.C. Brodback, S. 36

¹⁴⁰ Vgl.C. Brodback, S. 36

¹⁴¹ Vgl. Sergey Frank www.manager-magazin.de , abgerufen am 10 Mai 2012

hat. Seit dem EU-Beitritt sind 350.000 neue Jobs in Österreich entstanden und seit der Ostöffnung 1989 sogar über 555.000. Laut WIFO sind rund 170.000 Jobs allein auf EU-Beitritt und Ostöffnung (der ‚europäischen Globalisierung‘) zurückzuführen und 237.000 Arbeitsplätze auf ausländische Investitionen in Österreich. Allein durch die gestiegene Exporttätigkeit der heimischen Unternehmen entstehen direkt und indirekt jährlich rund 37.000 zusätzliche Arbeitsplätze in Österreich. In Punkto Lebensqualität liegt Österreich schon seit 10 Jahren ununterbrochen weltweit auf Platz 1 (außer in den Jahren 2005 und 2009, wo Österreich kurzfristig von Australien bzw. der Schweiz überholt wurde). Österreich ist somit das lebenswerteste Land der Welt.“¹⁴²

Der Standort Österreich

- ✓ Wichtiger Verkehrspunkt zwischen den Industrieländern Westeuropas und den dynamischen Wachstumsmärkten in Mittel- und Osteuropa
- ✓ Österreich ist ein bedeutender und attraktiver Wirtschaftsstandort
- ✓ Gute Infrastruktur
- ✓ Zirka 300 internationale Unternehmen haben Österreich als Standort für ihre europäische Hauptniederlassung gewählt bzw. ihre Produktion angesiedelt
- ✓ Wirtschaftswachstum und BIP pro Kopf machen Österreich zu einem wettbewerbsfähigen und attraktiven Wirtschaftsstandort in Europa
- ✓ Österreich hat eine sehr gute Schuldnerbonität (AA+) und damit ein sehr geringes Ausfallrisiko
- ✓ Internationalisierung der Wirtschaft und der Exportzuwachs schafften neue Arbeitsplätze
- ✓ Soziale Sicherheit wird in Österreich großgeschrieben
- ✓ Österreich ist ein beliebtes und sicheres Reiseziel sowie internationales Kongress- und Konferenzzentrum
- ✓ Jedes Jahr werden neue Unternehmen gegründet

Gesamt betrachtet: politische Stabilität, wirtschaftlicher Erfolg, fleißige und gut ausgebildete Unternehmen, Friede sowie ein sozialpartnerschaftliches System tragen

¹⁴² Aus http://www.go-ahead.at/fileadmin/editorupload/downloads/specials/report_wohlstand.pdf, abgerufen am 10 Mai 2012

dazu bei, dass das österreichische Modell auch im 21. Jahrhundert als Erfolgsmodell bezeichnet werden kann.¹⁴³

Der Standort Polen

Das polnische Wirtschaftswachstum kündigt nach Prognosen vieler Analytiker eine gute Konjunktur in den nächsten Jahren an. Die Wirtschaft wächst unabhängig von US-Dollar- und Eurokursschwankungen. Erfreulich ist, dass die Politik (egal ob klug und konsequent oder dumm und sprunghaft) keinen größeren Einfluss auf die Wirtschaftszyklen hat. Die Wirtschaft in Polen ist flexibel genug, um sich der nicht immer investorenfreundlichen Politik rechtzeitig anzupassen.¹⁴⁴ Man darf nicht vergessen, dass Polen die letzten 30 Jahre eine institutionelle Revolution durchlaufen hat. Ihre erste Phase im Jahr 1980 war der Zusammenbruch des Staatssozialismus und die Einführung einer demokratischen und marktwirtschaftlichen Ordnung. Die zweite Phase war der EU-Beitritt im Jahr 2004 und die Anpassung lokaler Regulierungen an den „Acquis Communautaire“. Einerseits hat Polen es geschafft, die Grundlagen einer demokratischen und marktwirtschaftlichen Ordnung zu legen, andererseits wird die Qualität der polnischen Demokratie zumeist eher als mäßig eingeschätzt.¹⁴⁵ Bei einem BIP-Wachstum von 4 Prozent pro Jahr wird es noch einige Jahrzehnte dauern, bis das Pro-Kopf-Einkommen, das derzeit in Österreich herrscht, erreicht sein wird. Jedoch sind die niedrigen Löhne und Steuern Faktoren, die die Investoren nach Polen locken.

Fazit: Es besteht kein Zweifel darüber, dass Differenzen hinsichtlich der sozialen und ökonomischen Entwicklung existieren.¹⁴⁶

Es muss jedoch einen Grund haben, warum immer mehr Unternehmen den Weg über die polnische Grenze wagen, um dort zu investieren und zu kooperieren. Mohammed Al Abbar sagte (obwohl er nicht Polen gemeint hat) „The West is ageing and losing momentum. You’ve got an ageing population, and an ageing economy. The East is where the true glamour is.“¹⁴⁷

¹⁴³ Vgl. WKO „Das ist Österreich“

¹⁴⁴ Aus. Jonkisz/Müller 2006, S. 233

¹⁴⁵ Vgl. Jonkisz/Müller 2006, S. 91 ff

¹⁴⁶ Vgl. Jonkisz/Müller 2006, S.100

¹⁴⁷ Aus. Kahle 2008, S.18

III LITERATURVERZEICHNIS

Volker Eismann: Erfolgreich in der interkulturellen Kommunikation. 1. Aufl. Cornelsen Verlag, Berlin

Ewa Kobylinska, Andreas Lawaty und Rüdiger Stephan: Deutsche und Polen 100 Schlüsselbegriffe. München 1992

Lucyna Krzysiak und Piotr Koltunowski: Die deutschsprachigen Länder als Forschungs- und Unterrichtsgegenstand. Lublin 2009

Teresa Walas: Stereotypen und Nationen. Krakau 1999

Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede: Lokales Denken, globales Handeln. 5. Aufl. 2011 München

Geert Hofstede und Gert Jan Hofstede: Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management 2006

Washika Haak- Saheem Dubai als Staat und Organisation, Gabler Wissenschaftsverlage 2011

Michael Kutschker und Stefan Schmid: Internationales Management 7. Aufl. 2011, München

Manfred Bruhn und Karsten Hadwich: Dienstleistungsproduktivität, Ricarda Bouncken und Robin Pesch Divers und doch Produktiv?- Zum Umgang mit kultureller Diversität bei Dienstleistungsunternehmen, 2011 Gabler

Malgorzata Bartosik-Purgat: Otoczenie Kulturowe w biznesie miedzynarodowym Warszawa 2010

Alfred Grausgruber, Klaus Zapotoczny, Leon Dyczewski: Festkultur im Wandel, Ein interkultureller Vergleich zwischen Polen und Österreich Linz 1998 Universitätsverlag Rudolf Trauner

Roland Brockmann: Polen 2006 Baedeker

Ivanovski: Fremde Kulturen verstehen und erleben, Reisegast in Polen 2007

Sylvia Schroll: Schwacher Kontext als Kommunikationsstil 2007

Regina Pollak, Ursula Hamachers- Zuba, Christian Friesl: "Österreicher/innen, Wertewandel 1999 bis 2008" Czernin-Verlag

Ewa Jonkisz und Lothar Müller: Management Guide Polen 2006 Frankfurt

Egbert Kahle: Entscheidungs- und Organisationstheorie- Washika Haak- Saheem Dubai als Staat und Organisation 2011, Lüneburg, Gabler

Dieter Radner „Unternehmensführung“ 2011

Klaus Vollert „Grundlagen des Internationalen Marketing“ 2011

Internetquellen

<http://www.wu.ac.at/werbung/download/forschungsbericht/laenderimageforschung.pdf>

www.schwarzaufweiss.de

<http://dictionary.sensagent.com/kulturebenen-modell/de-de/>

www.economyaustria.at/forschung/was-den-oesterreichern-wichtig-ist

http://medienservicestelle.at/migration_bewegt/2012/01/17/migrantinnen-in-osterreich-besonders-unerwunscht/

<http://vs->

material.wegerer.at/sachkunde/pdf_su/advent/Weihnachten_in_Oesterreich.pdf

www.go-ahead.at

www.wienerzeitung.at Polen ganz groß im Kommen vom 14 September 2011

www.manager-magazin.de

<http://durhamluxre.com/2008/11/15/a-real-marketing-plan/>

www.geert-hofstede.com

<http://www.eurofinance.com.pl/index.php?docid=4433&biuletyn=23>

Zeitungsartikel

„Die Presse“ 15.06.2009

„Der Standard“ 08.07.2009 „Wir sind dazu verdammt, relevant zu sein“

„Management + Strategie“ Geschäftsbeziehungen Do's and Dont's

„Die Presse“ „Sonst werden die Polen beleidigt sein“ 22 Juli 2006

„Kurier“: „Beziehungen mit Wodka und Chopin aufbauen“ 1. Mai 2004

WKO „Das ist Österreich“

„Internationales Management“ „Andere Länder, andere Führungskultur“

IV ERKLÄRUNG ZUR SELBSTÄNDIGEN ANFERTIGUNG

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Dieser Arbeit wurde ich gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Wien, 16. Mai 2012

Joanna Suska